

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy pro vybraný podnik

Processing Strategic Analysis for a Selected Company

Student: Bc. Jana Mohylová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Mohylová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Zpracování strategické analýzy pro vybraný podnik**
Processing Strategic Analysis for a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace podniku
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně dle uvedené odborné literatury, dostupných informací a interních materiálů společnosti.“

V Ostravě, dne 25.4.2015



.....
Bc. Jana Mohylová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové Ph.D. za vstřícný přístup ke konzultacím, poskytnutí cenných rad, její trpělivost a ochotu. Mé díky patří také vedení společnosti BONO auto a.s., za poskytnutí stěžejních informací a poznatků z praxe.

OBSAH

1 ÚVOD.....	5
2 VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY	7
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	7
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	10
2.3 STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY	11
2.3.1 EXTERNÍ ANALÝZA	11
2.3.2 INTERNÍ ANALÝZA	19
2.3.3 INTEGRACE INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZY	28
2.4 NÁVRH STRATEGICKÝCH ALTERNATIV	31
2.5 SHRUTÍ.....	32
3 PREZENTACE PODNIKU.....	33
3.1 NABÍDKA PRODUKTŮ BONO AUTO A.S.....	34
3.2 ÚLOHA RENAULT ČR.....	35
3.2.1 STRATEGICKÝ PLÁN RENAULT	36
3.3 ÚROVEŇ VYUŽÍVÁNÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ A PLNĚNÍ KRITÉRIÍ RENAULT ČR SPOLEČNOSTÍ BONO AUTO A.S.....	37
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍHO PODNIKU	38
4.1 METODIKA.....	38
4.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	39
4.2.1 PESTLE ANALÝZA	39
4.2.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	45
4.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	49
4.3.1 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ	49
4.3.2 ANALÝZA HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE	50
4.3.3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	52
4.3.4 KRALICKŮV QUICK TEST.....	56
4.3.5 ANALÝZA VÝKONŮ SPOLEČNOSTI V OBLASTI PRODEJE NOVÝCH VOZŮ	57

4.4 INTEGRACE INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZY	61
4.4.1 SWOT ANALÝZA	61
5 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ	67
5.1 SHRnutí POZNATKŮ VYPLÝVAJÍCÍCH ZE STRATEGICKÉ ANALÝZY	67
5.2 DOPORUČENÍ BUDOUCÍHO SMĚŘOVÁNÍ BONO AUTO A.S.	69
5.2.1 EXPANZE SE STÁVAJÍCÍMI ZNAČKAMI.....	69
5.2.2 EXPANZE S NOVOU ZNAČKOU	70
6 ZÁVĚR.....	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
ODBORNÉ PUBLIKACE	74
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	75
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	77
SEZNAM TABULEK	78
SEZNAM VZORCŮ	79
SEZNAM ZKRATEK.....	80

1 ÚVOD

V současné době, plné nejistoty a nestability, je pro každý podnik důležité, aby sledoval, pravidelně vyhodnocoval a vyvozoval závěry ze změn, které v jeho okolí nastávají, stejně tak, jako by měl mít na vědomí a sledovat minulý i současný stav vnitřní situace, ať už jde o finanční stránku věci, lidské zdroje či probíhající procesy a jejich výsledky. Znalost všech zmíněných pozitivních i negativních aspektů a schopnost s nimi pracovat, využít je ve svůj prospěch nebo se na tyto faktory flexibilně adaptovat, může firmě napomoci při plánování jejího budoucího směřování.

Na trhu autorizovaných prodejců nových vozů a poskytovatelů autorizovaného servisu tomu není jinak. Změny v požadavcích zákazníků, cenové politice konkurence, nabídky doprovodných služeb nebo kupříkladu vstup nového konkurenta na lokální trh jsou jen malým výčtem toho, na co musí být tyto podniky schopny reagovat v rámci udržení své pozice na trhu. Zároveň však musí respektovat pravidla nastavená vedením dané značky. Najít kompromis mezi flexibilní reakcí a dodržením všech předpisů je mnohdy nelehkým úkolem, který však může usnadnit patřičná znalost svého okolí a předvídání jeho změn a také svých vnitřních schopností a možností.

Cílem této práce je zpracovat strategickou analýzu pro společnost BONO auto a.s., která provozuje dva autosalony resp. autorizovaný prodej a servis značek Renault a Dacia v Moravskoslezském kraji, a prostřednictvím výstupu této analýzy pomoci odhalit, jakým směrem by měla daná společnost v budoucnu orientovat své aktivity.

Co se týče struktury diplomové práce, je rozdělena do čtyř základních, volně na sebe navazujících, částí. V první části práce bude objasněna struktura strategické analýzy. Kromě základních pojmů souvisejících s danou problematikou bude v tomto celku představena řada metod pro zkoumání externího prostředí, stejně jako metody interní analýzy pro zhodnocení vnitřní situace podniku a nakonec i souhrnné metody, které umožní integrovat poznatky jak z vnitřní, tak z vnější analýzy.

Další kapitola je věnována představení společnosti BONO auto a.s. Mimo prezentaci podniku samotného budou objasněny podmínky provozování autorizovaného prodeje značek Renault a Dacia, zhodnocena úroveň plnění nastavených požadavků a bude představena

současná nabídka produktů. Rovněž zde budou uvedeny cíle a strategické směřování společnosti.

Třetí celek je zaměřen na reálnou aplikaci metodických nástrojů, za jejichž použití bude analyzováno jak externí, tak interní prostředí společnosti BONO auto a.s. Nejdůležitější poznatky zjištěné v rámci daných analýz poslouží posléze jako vstupní informace pro zpracování SWOT analýzy, která by ve výsledku měla naznačit směr, kterým by se měla společnost do budoucna ubírat.

V poslední části práce bude uvedena rekapitulace nejvýznamnějších poznatků zjištěných prostřednictvím metod užitých v předchozí kapitole a na základě těchto informací budou formulovány náměty, jak by společnost mohla výsledky strategické analýzy jako celku využít.

2 VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY

Dříve než se budeme věnovat struktuře a významu strategické analýzy jako takové, je potřeba objasnit kontext a základní pojmy, které s tímto tématem bezpodmínečně souvisí. V následující části práce budou tedy objasněny klíčové charakteristiky týkající se strategického řízení a další podkapitoly pak budou věnovány výhradně strategické analýze a metodice při ní užívané.

2.1 Vymezení základních pojmů

Strategie je v širším pojetí to, co odlišuje úspěšné podniky od těch méně úspěšných. Vzhledem k proměnlivosti současného podnikatelského prostředí je otázka připravenosti na budoucnost v rukou vedení společnosti. Klíčová je schopnost flexibilně reagovat na rychlé tržní změny a schopnost formulovat tu správnou strategii. Strategie by se v moderním pojetí dala definovat jako dokument obsahující soustavu dlouhodobých cílů podniku, nastínění průběhu dílčích strategických operací a přehled zdrojů podniku umožňující zajistit plnění daných cílů. Zároveň musí strategie korespondovat s potřebami podniku a brát v potaz jeho okolí (Dedouchová, 2001).

Norton a Kaplan (2008) uvádí, že před začátkem formulace strategie je nutné ujasnit si, jaké jsou hodnoty dané firmy, co je jejím posláním (misí) a jaká je její vize, aby mohly být tyto aspekty v rámci dané strategie zohledněny. Johnson a kol. (2008) charakterizují hodnoty, misi a vizi následovně. Hodnoty organizace jsou chápány jako základní principy, které provází celopodnikové jednání. Poslání je formulováno jako poselství firmy, které má zároveň objasnit spojitost mezi strategií a dílčími cíli, navíc má zajistit srozumitelnost účelu a cíle činnosti dané organizace zaměstnancům a stakeholderům. Vize se zaobírá aspiracemi organizace.

Strategické cíle jsou hlavní součástí strategie a měly by vždy být v souladu s hodnotami, posláním a vizí podniku. Cíl je chápán jako žádoucí stav, kterého chce podnik prostřednictvím dostupných zdrojů dosáhnout. Cíle a jejich dosahování jsou považovány za nejdůležitější kritérium hodnocení podniku, resp. jeho činnosti, a jsou směřovány v zásadě do čtyř oblastí, směrem k majitelům, zákazníkům, zaměstnancům a regionu. V rámci těchto skupin jsou cíle formulovány s ohledem na uspokojení zájmů jejich členů. Každá skupina má

své specifické potřeby, na základě kterých se stanovují i konkrétní kritéria, vypovídající o stupni plnění cílů v daných oblastech např. pro majitele mohou být kritériem ukazatele rentability, pro zákazníky spolehlivost dodávek, pro pracovníky motivační programy, pro region CSR - sociální odpovědnost firem (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Souček, 2003).

V praxi je formulace cílů ovlivněna různými faktory, Keřkovský, Vykypěl (2006) uvádí těchto šest činitelů, se kterými je třeba uvažovat:

- vliv prostředí, v němž podnik působí,
- očekávání důležitých stakeholders,
- objem dostupných výrobních faktorů,
- interní vztahy,
- vlastnosti/schopnosti stratégů (řídících pracovníků),
- minulý vývoj podniku.

Taktéž nelze u této problematiky opomenout princip SMART, jehož úkolem je napomoci správnému definování cílů pro jejich snazší řízení. Název je tvořen z počátečních písmen vlastností, které by měl mít každý efektivně stanovený cíl. Princip, obecně známý jako SMART, uvádí, pro účely formulace strategických cílů, Fotr a kol. (2012) v rozšířeném pojetí:

- S = specific (specifický),
- M = measureable (měřitelný),
- A = achievable (dosažitelný),
- R = realistic, result oriented (realistický, orientovaný na výsledky),
- T = time framed (časově vymezený),
- E = ethical (v souladu s etickými normami)
- R = resourced (zaměřený na zdroje).

Proces sestavování strategie je v podstatě tvorba variant, ze kterých je nutné vybrat tu, která bude splňovat tři kritéria. Kritérium souladu, které vyžaduje soulad strategie s předpokládaným vývojem podnikatelského prostředí související se schopností potenciálně čelit hrozbám a využívat příležitosti z okolí. Dále kritérium proveditelnosti, vyžadující dostatek disponibilních zdrojů podniku potřebných pro realizaci dané strategie. Nakonec kritérium přijatelnosti, které vyžaduje akceptaci strategie všemi stakeholdery (Souček, 2003).

Strategické řízení definuje Lednický (2006) jako proces tvorby a realizace dlouhodobých rozvojových záměrů, které mají pro daný podnik rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení výhodného výsledku. Od tradičního řízení se liší svou orientací na dlouhodobý úspěch, plánováním v návaznosti na předpokládané změny v okolí podniku a získáváním výhod pomocí nových přístupů a myšlenek. Operativní a strategické řízení jsou odlišné, avšak v praxi existuje nutnost integrace těchto přístupů.

Souček (2003) uvádí, že operativní řízení je od toho strategického odvozeno. Strategické řízení vytváří podmínky a vychází z něj úkoly pro řízení operativní. Co se týče prováděcí odpovědnosti, operativní řízení je v rukou nižšího a středního managementu a strategické řízení má na starost top management. Dle Keřkovského (2004) by se strategické řízení mělo soustředit na soulad mezi dlouhodobým směřováním podniku, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a okolím podniku.

Vzhledem k tomu, že jedním z nejdůležitějších cílů strategického řízení je vytvoření takové strategie, která s sebou ponese určitou konkurenční výhodu na trhu (její získání či udržení), je nutné sledovat vývoj okolí podniku. V současné době, plné tržních turbulencí a zvyšování míry konkurence, může být těchto konkurenčních výhod dosaženo např. síťováním podnikatelských subjektů či přechodem ke znalostnímu přístupu. Ve svých strategiích se pak firmy orientují zejména na dosažení silné pozice na trhu, flexibilitu a rychlost reakce, využívání originality a tvůrčího myšlení (Zuzák, 2011).

Pro úspěšnou implementaci strategie i strategického řízení v podniku je nutné praktikovat tzv. **strategické myšlení**, které se odráží v přístupech a metodách řešení strategických úkolů. Za bariéry strategického myšlení v organizaci je považováno především krátkodobě orientované myšlení odpovídající taktickému a operativnímu řízení. Neméně významný vliv mohou mít psychologické faktory projevující se jako zvyklostní chování v určitých situacích (např. postup řešení problému). Strategické myšlení je charakterizováno následujícími principy, které musí být chápány komplexně. Jsou totiž vzájemně komplementární a překrývají se. Izolované chápání a aplikace těchto principů nemusí přinést kýžený efekt (Souček, 2003, s. 33). Jedná se o:

- *princip myšlení ve variantách,*
- *princip permanentnosti,*
- *princip celosvětového systémového přístupu,*

- *princip interdisciplinárního myšlení,*
- *princip tvůrčího myšlení,*
- *princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení,*
- *princip myšlení v čase,*
- *princip zpětnovazebního myšlení,*
- *princip agregovaného myšlení,*
- *princip orientace na špičkové výsledky,*
- *princip koncentrace,*
- *princip etiky myšlení,*
- *princip vědomí práce s rizikem.*

2.2 Strategická analýza

Strategická analýza je nástroj, pomocí kterého je podnik schopen účelně formulovat svou podnikovou strategii. Strategie by měla být sestavena s přihlédnutím k souvislostem mezi organizací a jeho okolím, konfrontovaných s jeho disponibilními zdroji, což zajišťují výsledky strategické analýzy, které jsou tedy východiskem pro stanovení strategie (Sedláčková, 2000).

Důležitost analýzy a poznání podnikatelského prostředí, ve kterém se firma nachází, spatřuje Fotr a kol. (2012) zejména v těchto ohledech:

- uvědomění si své pozice v tomto prostředí a z toho plynoucích (ne)výhod,
- možnost efektivní reakce na změny v prostředí,
- schopnost posoudit svůj potenciál pro další rozvoj,
- schopnost predikce chování konkurence i zákazníků,
- schopnost identifikovat rizikové faktory vztahující se k podnikové strategii.

Díky historickému poznání svého okolí může firma usuzovat na přibližný budoucí vývoj, jeho trendy, a připravit se tak na různé situace, které na základě zjištěných informací mohou na trhu nastat, což je cílem strategie. Nelze však spoléhat jen na minulý vývoj, firma by se měla snažit svou budoucnost sama tvořit, formovat ji a využívat dle podnikových potřeb. Zároveň by však neměla zapomínat na ostatní účastníky trhu a jejich sílu. Univerzální formulace strategie neexistuje, všechny její dílčí kvantitativní i kvalitativní cíle je třeba

stanovit s ohledem na výsledky strategické analýzy, a spoléhat se pouze na své zdroje a jejich potenciální rozvoj (Sedláčková, 2000).

2.3 Struktura strategické analýzy

Struktura strategické analýzy je odvozena od klasifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. V Obr. 2.1 jsou graficky znázorněny sféry podnikatelského okolí a subjekty, které do dílčích částí prostředí spadají. Externí část strategické analýzy pak zahrnuje poznání makrookolí a mikrookolí organizace a interní analýza je soustředěna na podnik samotný, jeho zdroje, silné a slabé stránky.



Obr. 2.1: Okolí podniku (Zdroj: upraveno dle Dedouchová, 2001)

2.3.1 Externí analýza

Analýza vnějšího prostředí je primárně určena k identifikaci, monitoringu a vyhodnocování různorodých faktorů, které se potenciálně mohou stát příležitostí nebo naopak hrozbou pro daný podnik a jeho strategické směřování. Poznání externího prostředí také umožňuje organizaci připravit se na situace, které mohou nastat, aby mohla být schopna flexibilně reagovat na výzvy, které z okolí přichází. Keřkovský a Vykypl (2006) rovněž uvádí, že prvním krokem analýzy okolí by měla být jakási kontrola, zda nastala změna v předpokladech, za kterých byla stanovena současná strategie, a zda okolní podmínky umožňují v této dosavadní strategii pokračovat. V případě, že v okolí nastaly relevantní změny, objevily se nové příležitosti či hrozby, měla by být strategie upravena

či přepracována. Ne vždy je tedy nutné stanovit novou strategii diametrálně odlišnou od té stávající, záleží na významnosti identifikovaných změn.

Analýza makrookolí

V následující části budou popsány dvě metody, jejichž aplikace by organizaci, resp. jejímu top managementu, měla pomoci s identifikací a analýzou makrookolí. Zvýšená pozornost vůči činitelům této sféry prostředí je na místě, vzhledem k faktu, že jeho vývoj může sama organizace ovlivnit jen těžko či spíše vůbec. Proto je sledování a vyhodnocování trendového vývoje v podstatě jediný způsob, jak se připravit na změny, které mohou potenciálně nastat v tomto prostředí, jak čelit jeho hrozbám, využít příležitostí nebo se na okolní změny adaptovat. Tyto metody pomohou odkrýt širší souvislosti mezi podnikem a jeho okolím.

PESTLE

Pro analýzu makrookolí se často, mimo jiné, využívá metoda PEST a její další modifikace SLEPT či PESTLE. Poslední ze zmíněných variant byla zvolena i pro účely této diplomové práce a postihuje komplexně segmenty okolí, které mohou mít významný vliv na působení podniku. Jsou jimi politický, ekonomický, sociální, technologický, legislativní a ekologický segment a jejich dílčí faktory. Výsledky této analýzy mohou posloužit jako podklad pro prognózování budoucího vývoje a směřování podniku. Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na následující tři otázky (Grasseová a kol., 2010):

- Které z faktorů působících na podnik mají vliv na jeho fungování?
- Jaký je potenciální efekt působení těchto faktorů?
- Které z daných faktorů jsou nejpodstatnější pro podnik v blízké budoucnosti?

Pro úspěšnou aplikaci této analýzy je potřeba vědět, jaké faktory zařadit do jednotlivých skupin. Následující část textu, která je zpracována dle autorů Grasseová a kol., 2010; Kaplan a Norton, 2008; Lednický, 2006 a Srpová a kol., 2011, tedy napoví, které dílčí činitele je doporučeno v jednotlivých kategoriích zohlednit.

a) Politické faktory

Politická stabilita země, politický vliv různých skupin, obchodní regulační opatření, postoj vůči zahraničním investicím, politický postoj vůči privátnímu sektoru a jeho podpora

jsou jen malým výčtem politických faktorů, které mohou mít vliv na podnik. Také externí politické vztahy resp. zahraniční konflikty mezi zeměmi mohou hrát významnou roli zejména pro nadnárodní společnosti závislé na zahraničním obchodu.

b) Ekonomické faktory

Vývoj hospodářské situace země má zásadní význam na působení firem. Trendy, které je v této oblasti nutné sledovat, jsou např. úrokové sazby, které mohou ovlivnit strukturu firemního kapitálu, směnné kurzy a stabilita měny mající vliv na obchodování firem se zahraničím, míra inflace způsobující změnu v chování spotřebitelů, míra ekonomického růstu, jejíž pokles může vést ke snížení spotřeby i snižování zisků firem, státní zásahy do volného trhu či výše daňového zatížení. Veškeré tyto ukazatele i mnohé jiné, patřící do podmnožiny ekonomických faktorů, mohou podniku způsobit při negativním vývoji nemalé problémy, avšak správné využití pozitivního vývoje těchto faktorů může podniku otevřít nové příležitosti.

c) Sociální faktory

Do sociální oblasti spadají demografické charakteristiky, sociálně kulturní aspekty či rozdělení bohatství mezi obyvateli dané země a celkový postoj k životu. V rámci demografických ukazatelů je vhodné sledovat např. věkovou strukturu obyvatelstva, náboženské složení nebo geografické rozložení obyvatelstva. Tyto údaje, stejně jako ostatní sociální faktory napomáhají podnikům zejména v uspokojování potřeb zákazníků a pomáhají tak získávat konkurenční výhody na trhu. K sociálně kulturním aspektům řadíme životní styl, životní úroveň obyvatelstva či vztah ke kultuře, které je nutno brát v potaz, jelikož jde o činitele formující preference spotřebitelů. Do této kategorie můžeme rovněž zařadit vztah lidí k práci a trávení volného času či ochotu k mobilitě.

d) Technologické faktory

Sledování ukazatelů technického a technologického vývoje je stěžejní pro eliminaci zaostávání a možnost využívat nových poznatků k inovační činnosti. Řadíme zde celkovou úroveň technologie a technologického rozvoje země, nové objevy a vládní podporu výzkumu a vývoje. Vliv technologií je zřetelný zejména v oblasti nabídky produktů a ve struktuře nákladů firem. Nutno podotknout, že technologické faktory nemají pro všechny obory

stejnou váhu, některá odvětví jednoduše nové technologie nepotřebují (např. řemeslná a rukodělná výroba).

e) Legislativní faktory

Do této skupiny spadají veškeré zákony, předpisy a vyhlášky dané země, které jakkoliv omezují či zvýhodňují podniky. Pro představu uveďme např. antimonopolní zákony, cenová regulační opatření, daňové zákony, mzdovou legislativu, pracovně právní předpisy nebo bezpečnost a ochranu zdraví při práci atd. Nelze opomenout vliv legislativy vyplývající z členství země v nadnárodních politických uskupeních jako je Evropská unie, které s sebou rovněž nesou jistá specifika odrážející se až do života organizací, např. požadavky na značení produktů.

f) Ekologické faktory

Ekologie se v současné době dostává do popředí a respektování ekologických aspektů se stává stále důležitějším. Mezi ekologické faktory, které mohou ovlivnit podnikání, patří přírodní a klimatické vlivy, ekologizace výrobní činnosti, způsobující organizacím zvýšenou ekonomickou zátěž, limity v oblasti emise skleníkových plynů, tlak na recyklaci a ochranu životního prostředí obecně, spotřeba energie, objem produkováných odpadů aj. V tomto ohledu nelze zapomenout na celosvětové environmentální hrozby související s klimatickými změnami a globálním oteplováním, využíváním neobnovitelných zdrojů a dalšími problémovými oblastmi. V současné době již existuje propojení ekologie a legislativy, tudíž se v této oblasti setkáváme s různými právními omezeními.

Metoda „4C“

Vzhledem ke globalizaci, která je nedílnou součástí života podniků, je přirozené, že se některé z nich snaží stát globálními, tedy expandovat na zahraniční trhy, ať už z důvodu nasycení domácího trhu, za účelem dosažení konkurenční výhody na novém trhu nebo s cílem využití místních levnějších zdrojů. Pokud chce firma vhodně sestavit strategii globální expanze, musí pečlivě analyzovat trendy právě v oblasti globalizace, k čemuž může vhodně využít metodu 4C. Aplikace metody je účelná také při plánované expanzi do velmi specifických regionů. Metodu reprezentují čtyři skupiny faktorů, které je při této analýze nutno zohlednit (Sedláčková, 2000). Jedná se o:

- Customers (zákazníky),

- Country (národní specifika),
- Costs (náklady),
- Competitors (konkurenci).

Co se týče první skupiny, zákazníků, jde zejména o jejich potřeby resp. požadavky. Firma v tomto ohledu zjišťuje a zvažuje, zda je možné uspokojit zákazníky napříč regiony homogenním produktem nebo je třeba produkt adaptovat specifikům jednotlivých trhů. Na základě zjištění, jakým způsobem, produktem uspokojit své zákazníky, pak volí vhodnou marketingovou strategii (Kovář, 2008).

Národní specifika jsou stěžejním tématem při zvažování expanze do cizích zemí. Podnik musí zjistit informace o míře protekcionismu země a existenci bariér v celní oblasti či technických požadavcích na produkty nabízené na daném trhu. Nelze opomenout odlišnosti v oblasti kulturně sociální, která s sebou nese např. spotřební i jiné zvyklosti, vliv tradic, převažující náboženství nebo omezení v rámci reklamních kodexů země (Lednický, 2006).

Oblast nákladů dělí Kovář (2008) do tří hlavních skupin. Jako první zmiňuje náklady na vývoj produktu, které souvisí s úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů a tlakem na uvádění novinek na trh. Dalším aspektem nákladů v rámci rozšiřování činnosti je jejich úspora při zvýšeném objemu produkce, tedy úspora z rozsahu, která naopak působí pro organizaci pozitivně. Poslední zmíněné jsou náklady na dopravu, jež se v některých případech mohou stát zásadní bariérou expanze. Cena dopravy se vždy odvíjí od povahy přepravovaných produktů a využití dopravní infrastruktury.

Posledním faktorem, který je součástí analýzy 4C, je konkurence. Globální působení některých firem vytváří silný konkurenční tlak na menší výrobce, mající ve většině případů problém bojovat s takto silnými soupeři, kteří si mohou dovolit flexibilně a s nižšími náklady promítnout požadavky zákazníků do výroby. Konkurenceschopnost podniku narůstá se schopností nalézat a využívat nákladových výhod v rozličných regionech (Sedláčková, 2000).

Po identifikaci a porozumění všem faktorům a subfaktorům v rámci analýzy 4C můžeme dle Kováře (2008) dospět k různým závěrům ohledně globální expanze. Jednou z možností je zjištění, že pro danou organizaci by globální strategie nebyla efektivní ať už

z hlediska vysoké nákladnosti expanze, nebo vysoké specifčnosti vybraného regionu. Další cestou může být multiregionální strategie v rámci globální činnosti podniku z důvodu heterogenity regionů. Globální homogenní strategie je pak řešením v případě homogenity trhů bez bariér vstupu, kde je konkurence převážně globální.

Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí, též v mnohé literatuře nazývána jako analýza odvětví, se zabývá identifikací a zhodnocením klíčových hybných sil a faktorů, na základě kterých lze posoudit atraktivitu onoho odvětví. Stejně jako u analýzy makrookolí, sledují podniky zejména vývojové trendy, pomocí nichž předvídají následující vývoj a snaží se odhalit faktory, které působí a potenciálně mohou působit i do budoucna jako aktivátor změn v tomto prostředí (Sedláčková, 2000).

Každé odvětví prochází v průběhu let dílčími fázemi, vznikem počínaje a zánikem konče. Jednotlivé fáze životního cyklu mikrookolí skýtají jak specifické hrozby, tak i příležitosti. Cílem podniku je v každé jedné fázi maximálně využít příležitostí a účelně potlačit negativní efekty plynoucí z vyvstalých hrozeb. Tento model životního cyklu pomáhá podniku analyzovat působení vývoje odvětví na jednotlivé konkurenční síly, hraje tak i roli při užití metodiky Porterova modelu konkurenčních sil, který bude blíže specifikován v následující kapitole. Na Obr. 2.2 je zřetelný vývoj odvětví a všechny jeho fáze. Ačkoliv tento modelový vývoj nemusí vždy korespondovat se skutečným vývojem v praxi, znalost specifik jednotlivých etap je relevantní pro stanovení strategie a její implementaci (Dedouchová, 2001).



Obr. 2.2: Model životního cyklu odvětví (Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 25)

Fáze vzniku je typická pro vstup nových organizací s novými výrobky, které si teprve budují svou konkurenční pozici. Poptávka je slabá, zákazníci neznají výrobky. V etapě růstu již zákazníci odhalili důležitost nového výrobku, dynamika poptávky roste. Podniky využívají příležitost k posílení své pozice na trhu a zvýšení tržního podílu. Úkolem podniku v této etapě je získat co největší počet stálých klientů, a tím vytvářet bariéry pro vstup nových firem do rostoucího odvětví. Etapa ustálení je charakteristická zvyšováním konkurence v oblasti cen a kvality produktů, nárůst poptávky již není tak markantní. Dozrávání se nese v duchu vysoké konkurence, podniky musí vynakládat nemalé prostředky pro udržení své pozice, a pomalého růstu trhu či jeho úplného zastavení. Úpadek pak může být následkem zastaralosti výrobku, poptávka klesá, firmy odchází z odvětví (Dedouchová, 2001; Sedláčková, 2000).

Kovář (2008) a Sedláčková (2000) uvádí, že v rámci časového vývoje odvětví se projevují různé hybné změnotvorné síly, které mohou mít na jednotlivá odvětví různý dopad s různou silou výsledného efektu. Mezi tyto síly řadí např. nový způsob užívání produktu, nové zákazníky, rostoucí globalizaci, nové formy marketingu, změny v technologiích, výrobové inovace, změny v nákladové efektivnosti a hybné síly působící z makrookolí.

Porterův model pěti sil

Tento model byl původně vyvinut za účelem možnosti posuzování atraktivity a potenciální ziskovosti různých odvětví. Pokud však upustíme od prvotního záměru jeho užití, je tato metoda vhodným odrazovým můstkem pro strategickou analýzu, resp. tvorbu strategie. Jak již název napovídá, model se soustředí na hodnocení pěti sil v daném odvětví. Tam, kde jsou dané síly intenzivní, je těžké soupeřit s konkurencí a dosahovat zisků (Johnson a kol., 2008). V následující části textu budou postupně přiblíženy jednotlivé síly a jejich dílčí faktory.

a) Hrozba vstupu nových firem

Schopnost stát se součástí určitého odvětví ovlivňuje úroveň konkurence a zejména nastavené bariéry vstupu. Na to, jak velké jsou překážky pro vstup, působí dle Grasseové a kol. (2010) legislativa, vládní opatření a zásahy, přístup k distribučním kanálům, kapitálová náročnost vstupu do odvětví, stupeň diferenciací výrobků, očekávaná reakce

stávajících firem a úspory z rozsahu. Za nejatraktivnější trh je považován ten, jehož překážky vstupu jsou vysoké, avšak bariéry výstupu jsou nízké, protože jen zdatné firmy se pak skutečně stanou součástí odvětví, zatímco ty slabší mohou z odvětví bez problémů odejít, aniž by musely čelit velmi nízkým výnosům ve snaze vyrovnat se silnějším konkurentům. Firma působící v daném odvětví se tedy, v rámci udržení své pozice, snaží bariéry zvyšovat.

b) Hrozba substitučních produktů

Hrozba nahraditelnosti jednoho výrobku za jiný, sloužící ke stejnému účelu, je dle Lednického (2006) ovlivněna zejména relativní výší cen těchto substitutů a náklady, které je potřeba vynaložit pro přechod k jinému, avšak podobnému produktu. Autor též neopomíná zákazníka, který zde hraje nemalou roli. V konečném důsledku totiž vše záleží na ochotě zákazníka přecházet na substituční výrobky. Grasseová a kol. (2010) navíc uvádí, že pokud existuje vysoká šance zastupitelnosti výrobků, stává se trh neatraktivním, jelikož existence substitutů limitují potenciální ceny, a tak i zisk. Podniky se musí snažit najít způsob, jak snížit hrozbu substitutů.

c) Vyjednávací síla dodavatelů

Johnson a kol. (2008) uvádí, že vyjednávací síla dodavatelů roste spolu s jejich koncentrací, a firmy tak staví do velmi slabé vyjednávací pozice. Dalším aspektem, který posiluje postavení dodavatelů, jsou vysoké náklady na přechod k dodavateli jinému. Může také nastat situace, že dodavatel přeskočí článek v distribučním řetězci a sám se tak stane přímým dodavatelem pro zákazníka, čímž poškodí daný mezičlánek, avšak svou pozici posílí. Lednický (2006) zmiňuje další faktory, a těmi jsou existence náhradních vstupů a významnost objednávek, co do objemu.

d) Vyjednávací síla zákazníků

Pokud mají zákazníci velkou moc, snaží se ji využít prostřednictvím tlaku na snižování cen a zvyšování kvality. Mohou také požadovat více doprovodných služeb. Tato síla zákazníků se však negativně projevuje soupeřením firem, které pod nátlakem zákazníků přicházejí o zisky. Vyjednávací pozice odběratelů roste, pokud nejsou výrobky diferencované a jejich spotřeba odčerpává významnou část jejich výdajů nebo pokud není pro zákazníka nákladné změnit dodavatele. Firmy se tedy musí soustředit na snižování vyjednávací síly odběratelů či na vytváření nabídek, které se neodmítají (Grasseová a kol., 2010).

e) Rozsah rivality stávajících konkurentů v odvětví

Mezi rozhodující faktory v oblasti soupeření stávajících firem řadí Lednický (2006) růst daného odvětví, rozdílnost produktů, image, zaměnitelnost produktů, výši nákladů pro změnu odvětví, rozmanitost konkurenčních firem, bariéry odchodu z odvětví či přebytek kapacit. Mimo již zmíněné činitele v této oblasti uvádí Johnson a kol. (2008) jako indikátor míry soutěživosti velikost konkurenčních firem. Pokud jsou podniky co do velikosti podobné, snaží se získat dominanci jeden nad druhým a atmosféra soupeřivosti roste.

2.3.2 Interní analýza

Budoucí možnosti podniku se odvíjí nejen od situace v okolí, ale také od vnitřních dispozic podniku, organizačních silných stránek a schopnosti eliminovat stránky slabé. Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivní hodnocení současného stavu a pozice podniku z hlediska potenciálu pro jeho strategické směřování (Lednický 2006).

Grasseová a kol. (2010, s. 213) uvádí, že výstup z interní analýzy by měl poskytnout takové relevantní informace, dle kterých bude možné odpovědět na následující otázky:

- *Jak funguje dosavadní strategie?*
- *Jakým strategickým problémům organizace čelí?*
- *Jak tyto problémy řeší?*
- *Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?*

V následující části práce budou postupně popsány metody využívané k evaluaci vnitřního prostředí organizace, které by měly pomoci odhalit její interní potenciál.

Zhodnocení stávající strategie

Stejně jako z hlediska změn v externím prostředí je nutné zhodnotit dosavadní strategii i z hlediska podnikových potřeb. Výsledkem této procedury by mělo být rozhodnutí o tom, zda je nutné formulovat strategii novou nebo postačí současnou strategii doplnit či opravit. Lednický (2006) navíc zmiňuje klíčové indikátory, kterými lze úspěch dosavadní strategie zhodnotit, jsou jimi:

- růst či pokles relativního tržního podílu,
- vývoj návratnosti investic a čistého zisku,

- růst či pokles odbytu ve srovnání s růstem či poklesem trhu,
- vývoj konkurenční pozice podniku na trhu.

Analýza souladu strategie s organizací a firemní kulturou

V Obr. 2.3 je znázorněn vztah mezi strategií, organizační strukturou a firemní kulturou. Propojení těchto faktorů s sebou nese určitá úskalí, kterých by si měl být podnik vědom jak při sestavování strategie, tak při strategickém řízení.



Obr. 2.3: Vztah organizace, strategie a firemní kultury

(Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006, s.115)

V rámci strategie by neměly být opomenuty cíle související s firemní kulturou. V této oblasti se může podnik zaměřit např. na snižování fluktuace prostřednictvím zvyšování loajality pracovníků k organizaci, motivaci zaměstnanců za účelem zvýšení produktivity či efektivnosti výroby nebo podporu participace zaměstnanců při zvyšování kvality výrobků a uspokojování potřeb zákazníků. Co se týče organizace, pokud chce podnik implementovat svou strategii, musí být organizační uspořádání takové, aby byly zajištěny vhodné podmínky a podpora její realizace. Těmto dvěma aspektům, by měla být v rámci strategie věnována pozornost, jelikož jejich vzájemné působení může vést k formování neformálních (stínových) organizačních struktur, které mohou značně zkomplikovat jak realizaci strategie, tak potenciálně i fungování celé organizace (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Analýza vnitřních zdrojů

Analýza zdrojů je nástroj, který umožňuje posouzení strategické způsobilosti podniku. Jejím cílem je identifikovat rozsah existujících disponibilních zdrojů, jejich kvalitu a jedinečnost. V praxi by tato analýza neměla znamenat to, že si podnik vytvoří jen pouhý přehled svých zdrojů, nutné je pochopit vzájemné souvislosti a vazby mezi nimi, způsob

jakým jsou užívány, a především to, jak tyto zdroje pomáhají vytvářet či udržovat konkurenční výhody podniku (Sedláčková, 2000).

Jednou z hlavních skupin zdrojů jsou hmotné zdroje, mezi které lze zařadit stroje, výrobní zařízení, budovy či pozemky. Při analýze této skupiny je nutné kromě základních charakteristik jako je počet, rozloha či kapacita znát také jejich vlastnosti, které potenciálně mohou ovlivnit tvorbu konkurenční výhody, jako spolehlivost, stáří, technický stav či pružnost výrobního systému. Další kategorií jsou zdroje lidské. Mimo ukazatele jako počet nebo struktura dle věku či kvalifikace lze lidským zdrojům přisuzovat charakteristiky jako zkušenosti, schopnosti, motivace a adaptabilita. I tato skupina může skýtat konkurenční výhodu podniku v podobě kvalifikovaných pracovníků ve specifických oblastech či kvalitních obchodních zástupců. U třetí kategorie, finančních zdrojů, nás zajímá zejména jejich struktura, tedy poměr vlastních a cizích zdrojů, z toho vyplývající zadluženost, jejich toky a vývoj nebo náklady na kapitál, které mohou ovlivňovat přístup podniku k různým druhům kapitálu. Konkurenční výhodou v této oblasti pak může být např. snadný přístup k finančním zdrojům. Poslední hlavní skupinou jsou nehmotné zdroje, které lze rozdělit do dvou podkategorií, a sice ty nehmotné zdroje související s technologiemi (licence, patenty, know-how aj.) a ty zahrnující goodwill, image, značku či ochrannou známku. U těchto prvků hraje roli především jejich významnost pro získání či udržení výhody, některé firmy dokonce na těchto prvcích stavějí své podnikání (Lednický, 2006; Sedláčková, 2000).

Analýza schopností podniku

Předchozí část textu je věnována identifikaci a analýze zdrojů v širším slova smyslu. Pokud se však podíváme na zdroje blíže, zjistíme, že jejich využívání může a nemusí být efektivní. Schopnost podniku se svými zdroji pracovat efektivně je do jisté míry ovlivněna vyvážeností zdrojů. Využívání zdrojů jako takové může být sledováno ze dvou pohledů, a sice z pohledu stupně jejich využití a z pohledu jejich účinnosti. Zatímco účinnost lze sledovat na základě ukazatelů jako je ziskovost, míra využití výrobních kapacit, produktivita práce či informace o využívání finančních zdrojů, stupeň využití je u některých kategorií zdrojů složitější posoudit (Sedláčková, 2000).

Analýza hodnototvorného řetězce

Tento přístup chápe podnik jako soubor konkrétních postupů a procesů a zdroje jako souhrn firemních aktivit, které jsou ve vzájemné interakci. Veškeré tyto činnosti pomáhají utvářet postavení podniku na trhu ve vztahu ke konkurenci a tvoří jakýsi rámec pro uskutečňování strategických záměrů. V zájmu podniků tedy je odhalovat neefektivnost využívání zdrojů pomocí analýzy firemních aktivit. Základním nástrojem je hodnototvorný řetězec, který umožňuje rozdělit podnik do dílčích strategicky důležitých aktivit a poodhalit jak slabá místa, tak i jejich případný potenciál. Na Obr. 2.4 jsou vyobrazeny jednotlivé složky hodnototvorného řetězce (Keřkovský, Vykypěl, 2006).



Obr. 2.4: Hodnototvorný řetězec

(Zdroj: upraveno dle: Lednický, 2006; Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Procesy jsou pro účely této metodiky dle Lednického (2006) a Keřkovského a Vykypěla (2006) rozděleny do dvou základních skupin.

a) Primární aktivity:

- vstupní logistika (příjem, skladování, distribuce, manipulace se vstupy),
- výroba a provoz (transformace vstupů),
- výstupní logistika (skladování a distribuce hotových výrobků),
- marketing a odbyt (reklamní činnost, podpora prodeje, volba distribučních kanálů),
- servisní služby (udržování či zvyšování hodnoty pro zákazníka).

b) Podpůrné aktivity:

- infrastruktura podniku (řízení, plánování, finance, účetnictví aj.),
- řízení lidských zdrojů (nábor, výběr, adaptace, rozvoj, fluktuace),
- technologický rozvoj (vývoj, výzkum),
- zajišťování zdrojů (opatřování vstupů).

Každá primární aktivita je propojena s aktivitami podpůrnými a do hodnototvorného řetězce většinou vstupují zároveň také dodavatelé a odběratelé. Podniky by se měly snažit identifikovat procesy, které jsou schopny vytvářet hodnotu, díky níž zákazník upřednostní daný výrobek před konkurenčním. Výstupem by mělo být určení aktivit, které zvyšují či zachovávají hodnotu vnímanou zákazníkem a skýtají v tomto ohledu konkurenční výhodu. Podstatné také je, mít na vědomí, jak bylo dosaženo výhody v minulosti, a jaké klíčové kompetence podniku se na její tvorbě podílely (Lednický, 2006; Srpová a kol., 2011).

Pokud se detailněji zaměříme na hodnotu pro zákazníka, která je u této metody klíčová, je nutné podotknout, že vnímání tohoto aspektu je značně individuální. Obecně lze říci, že pokud chceme vyhovět určitým skupinám zákazníků, je nezbytné vyjít vstříc jejich požadavkům a potřebám, pokud to disponibilní zdroje dovolí. Jestliže firma přizpůsobí svou nabídku určitým potřebám svých zákazníků, ale zároveň bere ohledy na své zdroje, optimalizuje tím saturaci (uspokojení) jejich potřeb, a zvyšuje tak hodnotu pro zákazníka bez výrazného zvýšení nákladů jak pro výrobce, tak pro klienta. Pokud by chtělo vedení podniku konkrétně vyčíslit hodnotu pro určitý okruh zákazníků, musí poměřovat míru uspokojení potřeb této skupiny s celkovými náklady pro dosažení takové míry uspokojení (Vlček, 2011).

Finanční analýza

Tato metoda je zaměřená na komplexní hodnocení minulé i současné finanční situace, resp. finančního zdraví podniku, a posouzení možného budoucího stavu. Analýza je východiskem pro přípravu opatření nápomocných zlepšování ekonomické situace podniku či udržování prosperity organizace. Též může být oporou v rámci rozhodovacích procesů a přispět k jejich zkvalitnění (Dluhošová, 2010). Za finančně zdravý podnik považuje Kovář (2008) takový, který je schopen včas hradit své splatné závazky a je schopen si tuto schopnost zachovat dlouhodobě.

Finanční analýza jako taková je v podstatě systematický rozbor dat získávaných především z účetních výkazů, který slouží k odhalení slabin finanční stability, které by potenciálně mohly zapříčinit budoucí problémy, a také silných stránek, které by naopak mohly být cestou k budoucímu zhodnocení firemního majetku. Účetní výkazy lze zařadit do dvou kategorií, a sice: finanční účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztráty, výkaz cash flow), které slouží jako informační zdroj zejména externím subjektům, jelikož jsou veřejně k dispozici, a druhá kategorie, vnitropodnikové finanční výkazy, jež vychází z potřeb organizace, jsou specifické a jejich využití v rámci finanční analýzy může vést ke zpřesnění výstupů. Výsledky analýzy jsou důležité pro zainteresované strany, tedy management, vlastníky, věřitele aj., aby byl však výstup z analýzy relevantní, je nutno, ještě před jejím začátkem, definovat její cíl a vybrat cílovou skupinu (Růčková, 2011).

Dluhošová (2010) uvádí základní členění metod finanční analýzy na deterministické a matematicko-statistické. Druhá skupina, tedy matematicko-statistické metody, slouží k evaluaci faktorů determinujících vývoj a určení vazeb a kauzálních závislostí, a je určena ke zkoumání delších časových řad. Příkladem mohou být regresní či diskriminační analýza, analýza rozptylu a testování statistických hypotéz. Deterministické metody jsou využívány při analýze menšího počtu období pro zmapování vývoje a odchylek. Do této kategorie řadíme analýzu trendů, též zvanou horizontální, analýzu struktury, resp. vertikální analýzu, analýzu soustav ukazatelů, analýzu citlivosti a nakonec i poměrovou analýzu, která bude využita pro účely této práce.

Analýza poměrových ukazatelů je asi nejrozšířenější v podnikové praxi, zejména díky její nízké nákladnosti a také rychlosti s jakou je možné pomocí této metody získat informace o finančních charakteristikách podniku. Poměrové ukazatele se sestavují buď jako podílové, kde dáváme do poměru část vůči celku, nebo vztahové, kde se poměrují samostatné veličiny. Důležité je však zmínit, že samotný výsledek kteréhokoliv poměrového ukazatele by ztrácel smysl bez patřičné interpretace. Obecně je pomocí těchto ukazatelů možné provádět trendovou analýzu časového vývoje finančního zdraví podniku, je možné jejich srovnání s jinými podobnými firmami a mohou také sloužit jako východiska pro matematické modely, které mohou např. hodnotit rizika nebo i předvídat budoucnost (Sedláček, 2009).

Dále budou dle autorek Dluhošové (2010) a Růčkové (2011) přiblíženy skupiny ukazatelů rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity, bude vysvětlen jejich význam a také

způsob, jakým by měla probíhat interpretace jejich výsledků. Konkrétní postup výpočtu jednotlivých ukazatelů je uveden v Příloze č. 1.

a) Ukazatele rentability

Výnosnost vloženého kapitálu, jak je rentabilita také nazývána, je obecně vyjádřena jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Co se týče zdrojů informací, vycházíme zde z výkazu zisků a ztráty a z rozvahy. Informace ohledně vývoje rentability jsou relevantní zejména pro vlastníky a potenciální investory. Přesné rozmezí, ve kterém by se hodnoty jednotlivých ukazatelů výnosnosti měly pohybovat, nejsou stanoveny, avšak jejich trend by měl být rostoucí (nutno zohlednit vývoj ekonomiky). Od druhu použitého kapitálu rozlišujeme rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu, dlouhodobých zdrojů a tržeb. Pro jednotlivé ukazatele se užívají různá vyjádření zisku, vzhledem k významnosti úroků a zdanění.

b) Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti může podniku napovědět, jaký by měl být optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy jaká by měla být optimální kapitálová struktura, a to pouze využitím údajů z rozvahy. Pojem zadluženost souvisí s užíváním dluhu, resp. cizího kapitálu, na financování své činnosti. V praxi totiž není možné, aby podnik financoval svá aktiva výhradně z cizích zdrojů, legislativní úprava vyžaduje určitou úroveň kapitálu vlastního. Navíc lze vhodným poměrem obou druhů kapitálu zvýšit jeho celkovou výnosnost. Přehnané užívání cizích zdrojů je svým způsobem omezeno náročností jejich získání. Představa o optimální kapitálové struktuře se různí s různými zainteresovanými skupinami. K analýze zadluženosti se užívá mnoho ukazatelů, v Příloze č. 1 je naznačen postup pro výpočet dvou z nich, a sice celkové zadluženosti, též zvané jako ukazatel věřitelského rizika, a výpočet podílu vlastního kapitálu na aktivech, používaný jako doplněk k předchozímu ukazateli.

c) Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je definována jako jeho schopnost dostát svým závazkům, tedy schopnost hradit včas nezbytné platby. Pro hodnocení platební schopnosti se užívají tři základní ukazatele, které je doporučováno sledovat v delším časovém horizontu pro správné pochopení situace v podniku. Tyto poměrové ukazatele se často objevují ve výročních zprávách firem. První ukazatel v této kategorii je běžná likvidita, která vyjadřuje, do jaké míry jsou oběžná aktiva, jakožto potenciálních peněžní prostředky, schopna krýt závazky

splatné v brzké budoucnosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla být od 1,5 do 2,5, avšak důležité je také srovnání s obdobnými podniky či průměrem v odvětví. U výpočtu pohotové likvidity je poměřován objem oběžných aktiv bez zásob vůči krátkodobým závazkům. Výsledná hodnota by se měla pohybovat mezi 1 a 1,5, vyšší hodnoty jsou příznivé pro věřitele, ne však pro akcionáře. Ukazatel okamžité likvidity odstraňuje nedostatky běžné likvidity, jelikož počítá pouze s nejlikvidnější částí oběžných aktiv. Rozmezí výsledných hodnot okamžité likvidity je mezi 0,9 až 1,1 pro americký kontinent, avšak česká literatura posouvá dolní hranici na 0,6. Obecně se jedná o nestabilní ukazatel.

d) Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele hodnotí vázanost kapitálu v dílčích formách aktiv a schopnost podniku uplatňovat investované finanční prostředky. Konkrétně se jedná o ukazatele doby obratu, jejichž trend by měl být klesající a ukazatele obratovosti, které by naopak měly být co nejvyšší. V rámci této práce budou zmíněny ukazatele doby obratu zásob, pohledávek a závazků a obrat aktiv. Ve všech případech, mimo obrat aktiv, firma usiluje o jejich minimalizaci, avšak obecně platí, že doba obratu závazků by měla nabývat větších hodnot, než je doba obratu pohledávek, pro zachování podnikové finanční rovnováhy.

Kralickův rychlý test

Kralickův quick test je souhrnný model užívaný k hodnocení finanční situace podniku. Je tvořen soustavou ukazatelů, jejichž výpočet je poměrně snadný. Každý ze čtyř ukazatelů reprezentuje určitou oblast finanční analýzy, tudíž je vypovídací schopnost celého modelu vysoká. První dva ukazatele umožňují podniku analyzovat úroveň jeho finanční stability, další dva pak pomohou odhalit jeho výnosovou situaci. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou ohodnoceny bodově dle intervalu, do kterého náleží (Sedláček, 2009).

Následující Tab. 2.1 obsahuje přehled vzorců, dle kterých by měly být jednotlivé ukazatele v rámci tohoto komplexního modelu vypočteny, dále intervaly, ve kterých by se měly pohybovat jejich výsledky a v neposlední řadě také bodové ohodnocení, jak již bylo zmíněno, odvíjející se právě od intervalu, do kterého výsledná hodnota každého z ukazatelů spadá.

Ukazatel	Výpočet	Intervaly výsledků	Bodové hodnocení
R1	$\frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$	0,3 a více	4
		0,2 - 0,3	3
		0,1 - 0,2	2
		0,0 - 0,1	1
		0,0 a méně	0
R2	$\frac{\text{DLUHY CELKEM} - \text{PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY}}{\text{PROVOZNÍ CASH FLOW}}$	3 a méně	4
		3 - 5	3
		5 - 12	2
		12 - 30	1
		30 a více	0
R3	$\frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$	0,15 a více	4
		0,12 - 0,15	3
		0,08 - 0,12	2
		0,00 - 0,08	1
		0,00 a méně	0
R4	$\frac{\text{PROVOZNÍ CASH FLOW}}{\text{PROVOZNÍ VÝNOSY}}$	0,1 a více	4
		0,08 - 0,1	3
		0,05 - 0,08	2
		0,00 - 0,05	1
		0,00 a méně	0

Tab. 2.1: Kralickův quick test (Zdroj: upraveno dle Dluhošová, 2010, s. 93)

Souhrnné vyhodnocení modelu, co do finanční stability podniku a jeho výnosové situace se provádí pomocí metody váženého průměru dle následujících vzorců (Dluhošová, 2010).

$$\text{a) FINANČNÍ STABILITA} = \frac{R1+R2}{2} \quad (2.1)$$

$$\text{b) VÝNOSOVÁ SITUACE} = \frac{R3+R4}{2} \quad (2.2)$$

$$\text{c) SOUHRNNÉ HODNOCENÍ} = \frac{\text{FINANČNÍ STABILITA} + \text{VÝNOSOVÁ SITUACE}}{2} \quad (2.3)$$

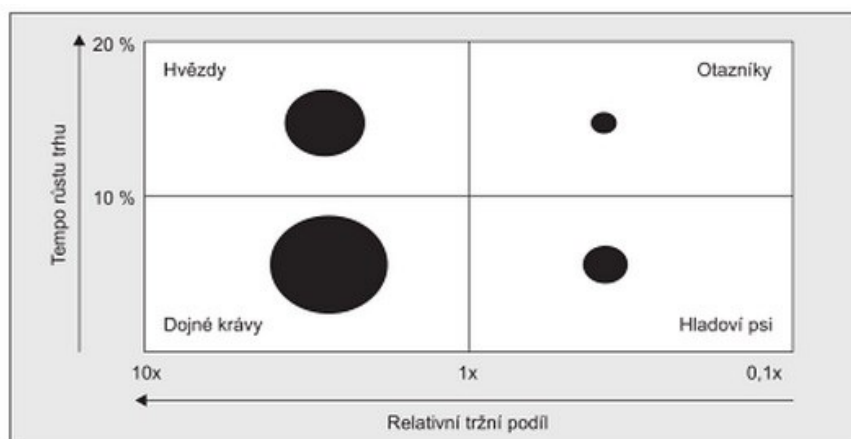
Je-li výsledné ohodnocení vyšší než 3 body, podnik je považován za bonitní. Pokud však hodnocení klesne pod 1 bod, měl by to být signál, že je finanční hospodaření takové organizace na špatné úrovni (Růčková, 2011).

2.3.3 Integrace interní a externí analýzy

Doposud byly v rámci této práce zmíněny pouze metody soustředěné na analýzu buď výhradně vnějšího, nebo výhradně vnitřního prostředí podniku. Následující metody sumarizují poznatky z obou zmíněných oblastí, a poskytují tak podniku komplexnější analytický pohled.

Portfolio analýza

Pro tuto analýzu je často využívána asi nejznámější metoda **BCG matice**, která je založena na dvou faktorech strategické úspěšnosti, jimiž jsou relativní tržní podíl a tempo růstu trhu, od nichž se, dle této metody, odvíjí množství vytvořených peněžních prostředků jednotlivých firem. Vertikální osa matice je reprezentována tempem růstu trhu za určité odvětví (lze nahradit i potenciálním růstem) vyjádřeným v procentech. Tato osa je rozdělena na dvě poloviny od 0 do 10% a od 10% do 20%, ačkoliv je v praxi možné dosáhnout i vyšší míry růstu. Obecně lze tento ukazatel definovat jako přírůstek tržeb za jednotlivé produkty, protože pokud rostou tržby, roste i trh. Na horizontální ose je zachycen relativní tržní podíl, který lze vyjádřit jako poměr tržeb analyzované firmy vůči tržbám největšího konkurenta v oboru (nebo tří největších konkurentů) a vypovídá zejména o konkurenceschopnosti firmy na daném trhu. Maximum této osy je číslo 10, které vyjadřuje, že analyzovaný podnik dosahuje desetkrát většího objemu tržeb než největší konkurent, a je hraniční hodnotou na levé straně osy. Uprostřed dělí osu a odlišuje firmy s vysokým a nízkým relativním tržním podílem číslo jedna, které reprezentuje shodný relativní tržní podíl, resp. objem tržeb. Osa je zprava zakončena číslem 0,1, které, jak lze odvodit z předchozího vysvětlení, značí 10% relativní tržní podíl, který taktéž tvoří jakousi hranici aplikovatelnosti metody stanovenou jejími autory. Následující Obr. 2.5 tedy znázorňuje BCG matici, do které jsou černými kruhy zaznačeny pozice podniků, resp. produktů na trhu, na základě výše zmíněných charakteristik. I velikost kruhu má své opodstatnění, vyjadřuje objem prodeje, a tím i význam vůči celkovému obratu (Jakubíková, 2008).



Obr. 2.5: BCG matice (zdroj: Jakubíková, 2008, s.106)

Vzniklé 4 kvadranty matice jsou pojmenovány dojné krávy, hladoví psi, hvězdy a otazníky, Lednický (2006) je charakterizuje přibližně takto.

- **Dojné krávy**, podniky s vysokým relativním tržním podílem působící na trzích s pomalým tempem růstu, jsou zárukou tvorby peněžních prostředků, které mohou být užity na podporu rozvoje nových produktů či podniků.
- **Hladoví psi**, neperspektivní slabé podniky s nízkým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích, peníze, které vydělají, reinvestují do udržení alespoň nějakého podílu na trhu.
- **Hvězdy**, perspektivní podniky, na rychle rostoucích trzích s vysokým relativním tržním podílem, vyžadují si velké investice, aby udržely krok s tempem růstu trhu, avšak do budoucna mohou přinášet vysoké zisky.
- **Otazníky**, podniky na trzích s vysokým tempem růstu zabírající však nízký relativní podíl, investice, které by byly nemalé, jsou dilematem podnikatelů, nelze totiž s přesností určit, zda budou dané produkty, podniky v budoucnu ziskové či nikoliv.

BCG matice může podnikům poskytnout návod, jakým směrem se ubírat ve své strategii, resp. jak jednat v oblasti rozvoje výrobků či trhů, a jaké kroky podnikat za účelem dosažení nových konkurenčních výhod na základě umístění v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Keřkovský a Vykypl (2006) uvádí následující doporučení pro firmy a výrobky každého kvadrantu. U dojných krav sklízet zisky z prodeje a reinvestovat je do financování potenciálně úspěšných produktů/podniků (otazníků) nebo do technického rozvoje nových výrobků/podniků. U hladových psů postupně redukovat a nakonec i zrušit výrobu těchto

produktů. U hvězd udržovat a podporovat stávající tržní pozici. U otazníků se pokusit zlepšit postavení těchto produktů/podniků posunem do kvadrantu hvězd.

SWOT analýza

Po dokončení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je vhodné provést analýzu SWOT, aby byla firma schopna souhrnně zhodnotit a sumarizovat vnější i vnitřní atributy, které jsou prospěšné nebo naopak škodlivé v rámci naplňování vize organizace. Vnější faktory se mohou projevat buď jako hrozby, nebo jako příležitosti a vnitřní faktory jsou v rámci této analýzy děleny na silné stránky nebo slabiny fungování organizace (Norton, Kaplan, 2008).

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že podstatou SWOT analýzy je identifikace hlavní konkurenční výhody podniku, která může být založena na kvalitě produktů a jejich vysoké technické úrovni, vlastnictví know-how nebo efektivní distribuční síti, a stanovení klíčových faktorů úspěchu relevantních pro formulaci strategie.

Postup při realizaci SWOT analýzy lze popsat následovně. Vnější atributy, tedy příležitosti a hrozby firma identifikuje na základě analýzy makrookolí firmy, přičemž musí zvážit i potenciální změny, které v tomto okolí mohou nastat. Následně, z výstupů interní analýzy, firma definuje své silné a slabé stránky. U každé skupiny by mělo být zmíněno cca 7 až 8 faktorů. Posledním krokem je posouzení významnosti jednotlivých faktorů, pro volbu vhodné varianty strategického chování. Hodnocení faktorů je prováděno na základě bodování a určování vah. Každé silné stránce a slabíně a stejně tak každé příležitosti a hrozbě jsou přiřazovány body dle významnosti daného faktoru. Stupnice hodnocení může být např. 1-10 nebo 1-5, vždy však musí být daná škála respektována v rámci celé analýzy. Čím vyšší počet bodů dané položce přiřadíme, tím jej považujeme za důležitější. Při stanovování vah jednotlivých faktorů hodnotíme jejich význam v rámci odvětví. Hodnocení může být provedeno buď na základě škály 1-7, kdy položka s vahou 7 je pro odvětví nejdůležitější, nebo rozdělením 100 bodů mezi jednotlivé faktory v rámci skupiny. Následně mezi sebou násobíme bodové hodnocení a váhu každého dílčího faktoru a součiny u každé kategorie sečteme. Sumy je nutné ještě vydělit počtem položek v rámci dané kategorie, aby byla zajištěna srovnatelnost (v případě rozdílného počtu položek ve skupinách). Na základě

výsledku posoudíme, zda převažují silné nebo slabé stránky na jedné straně a příležitosti nebo hrozby na straně druhé (Janečková, Horváthová, 2007; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Na základě hodnocení popsaného v předchozím odstavci lze definovat čtyři zjednodušené přístupy, které by měly napomoci určit, jakým směrem by měla být strategie orientována (Lednický, 2006; Kovář, 2008).

- **S – O** přístup neboli strategie využití je agresivní, růstově orientovaný a ofenzivní přístup spočívající v zužitkování svých silných stránek v rámci příležitostí přicházejících z vnějšího okolí organizace.
- **W – O** přístup neboli strategie hledání je soustředěna na překonání slabých stránek za pomoci maximálního využití příležitostí z vnějšího prostředí, tento přístup s sebou často nese potřebu výrazně změnit chování podniku.
- **S – T** přístup neboli strategie konfrontace spočívá ve včasné identifikaci hrozeb a jejich eliminaci, potenciálně jejich přeměně v příležitosti, využitím silných stránek.
- **W – T** přístup neboli strategie vyhýbání má defenzivní charakter, je založena na kompromisech a je pro ni specifické opouštění určitých pozic, aneb snaha o řešení situace i za cenu likvidace podniku.

Výhody SWOT analýzy uváděné Kovářem (2008) jsou její srozumitelnost, názornost, jednoduchost a přehlednost. Naopak za nevýhody analýzy považuje její statickost a opomíjení pohledu do budoucnosti, subjektivnost vycházející z možné zaujatosti jejího tvůrce a konzervativnost ve smyslu snahy o zlepšení současného stavu bez hledání nových přístupů.

2.4 Návrh strategických alternativ

Po ukončení strategické analýzy, tedy získání dostatečného množství relevantních informací o vnitřním i vnějším okolí podniku, může vedení dané společnosti přistoupit ke generování různorodých strategických alternativ zohledňujících cíle organizace, náklady a možné potíže při jejich implementaci. Při hodnocení jednotlivých variant je pak nutné vzít v úvahu, nakolik jsou zřejmé potenciální důsledky jejich výběru a zda lze stanovit pravděpodobnost výskytu rizik spojených s jednotlivými možnostmi. V potaz je také nutno

brát charakter výrobku, trhu a funkční zaměření podniku. Ve výsledku má pak firma na výběr ze čtyř základních strategických alternativ (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Lednický, 2006):

- **Strategie expanze** vede ve většině případů ke změně oblasti podnikání v souvislosti s novými výrobky, trhy a novými funkcemi, podniky se snaží za účelem zvětšení podílu na trhu rozšiřovat své stávající aktivity (nutnost investic).
- **Strategie stability** je typická pro fázi zralosti v životním cyklu výrobku či celého trhu, v rámci této strategie podniky pokračují ve stávající činnosti, ale zároveň se snaží o segmentaci trhu či diferenciaci výrobku a případné zvyšování kvality.
- **Strategie omezení** je aplikována povětšinou v případech, pokud firma v nedávné minulosti podnikla nějaký špatný krok. Jde o zúžení oblasti podnikání resp. omezení aktivit, souvisí s tím také propouštění zaměstnanců.
- **Strategie kombinace** může být využívána ve dvou variantách, a sice jako souběžné kombinování strategií u dílčích organizačních jednotek nebo sekvenční, jakožto užití různých strategických alternativ pro různě vzdálenou budoucnost podniku.

2.5 Shrnutí

Na předchozích stranách byla přiblížena struktura strategické analýzy a na základě odborné literatury byly detailně popsány metody, které by v rámci ní mohly být aplikovány. Konkrétně se jednalo o metody, které mohou být užity v rámci zkoumání společnosti samotné a jejího okolí. Stěžejními nástroji vnější analýzy jsou metoda PESTLE a Porterův model pěti sil. Co se týče analýzy interní, zaměřující se na podnik jako takový zevnitř, byly zmíněny kupříkladu metody analýzy schopností podniku, zdrojů podniku, hodnototvorného řetězce a v neposlední řadě také finanční analýza. Jelikož je metoda finanční analýzy velice obsáhlým tématem, byly pro účely této práce přiblíženy pouze poměrové ukazatele a model komplexního hodnocení finanční situace podniku, Kralickův quick test. V závěru této kapitoly byly popsány metody integrující poznatky z interní a externí analýzy, a sice portfolio analýza a analýza SWOT a byly také zmíněny možnosti strategických alternativ, které mohou z výsledků strategické analýzy vyplynout.

3 PREZENTACE PODNIKU

Společností, pro kterou bude dále zpracována strategická analýza, je BONO auto a.s., koncesionář značek Renault a Dacia, sídlící v Šenově u Nového Jičína. Daná společnost vznikla v roce 2007, kdy vystřídala tehdejší KFK s.r.o., která zde fungovala již od roku 1991. V roce 2012 změnila svou původní právní formu, společnost s ručením omezeným, na dnešní akciovou společnost. I přes změnu majitelů a změnu právní formy zůstává zaměření této společnosti stejné již od doby jejího založení, je jím autorizovaný prodej nových vozů a zajišťování servisních služeb (BONO auto, 2010).

Společnost BONO auto a.s. v roce 2009 expandovala do Frýdku-Místku, kde byl otevřen nový autosalon. Rozšiřování její působnosti je plánováno i do budoucna, ve spojitosti s probíhající výstavbou Ostravské pobočky. V rámci severní Moravy se tato společnost řadí mezi největší a nejúspěšnější prodejce vozů Renault a Dacia. V roce 2013 byl obrat za nejvýznamnější činnosti společnosti cca 240 mil. Kč. Konkrétně pak za prodej vozů přes 220 mil. Kč, za náhradní díly přes 9 mil. Kč a za servisní práce přes 10 mil. Kč. Největšími odběrateli jsou smluvní partneři, CMN s.r.o. a Ramach Auto s.r.o. Úspěchy BONO auto a.s. dokládají i získaná ocenění jako Renault Global Quality Award z roku 2010, za nadstandardní výsledky v oblasti zákaznické péče či titul Dealer of the Year 2011, který získává každoročně pouze stovka nejlepších dealerů Renault po celém světě (BONO auto, 2010; Justice, 2013).

Součástí obou autosalonů je mimo výstavní plochu a úsek prodeje nových vozů také autoservis, poskytující mechanické, karosářské a lakýrnické služby i služby pneuservisu a úsek poprodejních služeb. V prostorách pobočky v Šenově u Nového Jičína se nachází navíc stanice technické kontroly, která je však pronajímána a provozována jinou firmou. V současné době má BONO auto a.s. kolem čtyř desítek zaměstnanců (BONO auto, 2010).

Cíle společnosti jsou spíše operativního charakteru orientované na plnění kritérií pro dosažení finančních bonusů v rámci motivačních nástrojů Renault ČR, které budou dále blíže specifikovány. Strategické směřování firmy je již od jejího založení soustředěno na aktivity spojené s expanzí firmy a rozšiřováním místní působnosti, což potvrzuje i plánované otevření nového autosalonu v regionu Ostrava.

3.1 Nabídka produktů BONO auto a.s.

BONO auto a.s. provozuje koncesionářský způsob prodeje značek Renault a Dacia, tudíž i nabídka produktů se od těchto značek odvíjí. Součástí nabídky jsou náhradní díly, příslušenství, rozmanité servisní služby, lakýrnické práce a samozřejmě nové vozy.

Renault

V současné době je v nabídce osm modelů osobních vozů, dva modely, které mohou být jak ve verzi osobní, tak užitkové a jeden ryze užitkový vůz. Ke koupi jsou jak vozy skladové, bez možnosti individuálního přizpůsobení, s možností rychlého odběru, tak i vozy na objednávku, které jsou dle potřeb zákazníka zadávány do výroby, zákazník volí typ motoru, výbavu a příslušenství vozidla, avšak čekací lhůta je zde až tříměsíční. Na všechny osobní vozidla Renault se vztahuje pětiletá záruka (nebo 100 000 km), na některé užitkové vozy pak 2 roky bez omezení najetých kilometrů a v nabídce jsou také zvýhodněné balíčky garančních prohlídek. Pro vozy značky Renault je vytvořen tzv. Fleetový program, který umožňuje firmám získat slevu na vozy zakoupené k podnikatelské činnosti. Bohužel prodejnost této značky v posledních letech klesá. Nižší prodej vozů Renault je však v rámci společnosti kompenzován vyšší prodejností vozidel Dacia (BONO auto, 2010; Interní informace BONO auto a.s.).

Dacia

Modelová řada značky Dacia zahrnuje sedm vozů, z toho jeden užitkový a těší se v současné době stále větší oblibě, ačkoliv při zavádění této značky na český trh zákazníci projevovali jistou dávku nedůvěry. Dacia využívá při výrobě osvědčené postupy Skupiny Renault a nabízí u všech svých modelů záruku tři roky (nebo 100 000 km) a taktéž cenově dostupný program údržby a balíčky servisních služeb. Vozy jsou uživatelsky jednoduché za korektní ceny, což potvrzuje i fakt, že se některé z modelů pravidelně v posledních letech řadí mezi nejlevnější nové automobily na trhu. Vzhledem k nastavené cenové politice u této značky neexistuje slevový program pro podnikatele. Další rozdíl oproti značce Renault je, že tyto vozy mohou být objednány již z výroby v LPG verzi. Objednací podmínky a čekací doba je obdobná jako u první značky, stejně jako možnost koupě skladového vozu (BONO auto, 2010; Interní informace BONO auto a.s.).

3.2 Úloha Renault ČR

Společnost BONO auto a.s. je v mnoha ohledech nucena respektovat pravidla nastavená Renault Česká Republika (dále jen Renault ČR), který je právě tím subjektem, který koncese přiděluje a může je také rušit. V následující části bude objasněn vztah koncesionáře a Renault ČR a pojem smluvní partner.

V současné době se na území České republiky nachází 62 prodejen. Tato síť není tvořena jen koncesionáři, ale také jejich pobočkami a partnerskými společnostmi. Získání koncese je podmíněno splněním standardů a předpokladů stanovených Renault ČR (např. velikost výstavní plochy, vlastní lakýrnická dílna, exteriér a interiér autosalonu atd.). Není však pravdou, že se podnikatel, který nesplňuje některé ze stanovených standardů, nemůže stát dealerem značek Renault a Dacia. Po schválení Renault ČR, lze uzavřít tzv. partnerskou smlouvu s autosalonem, který již koncesi získal, a stát se tak oficiálním dealerem, přičemž v některých oblastech má takováto partnerská firma omezené kompetence a je do jisté míry závislá na společnosti, se kterou smlouvu uzavřela. Ve všech případech jsou členové obchodní sítě Renault a Dacia samostatnými podnikateli, kteří jednají se zákazníky svým vlastním jménem a na vlastní účet (Renault, 2015; Interní informace Renault ČR)

Mimo podmínky pro zřízení autosalonu jako takového Renault ČR vyžaduje dodržování standardů týkajících se chodu a fungování koncesí, které zároveň používá jako jakési motivační nástroje. Plnění stanovených podmínek je vázáno na cílové finanční bonusy, na které může, avšak nemusí jednotliví dealeři dosáhnout. Vzhledem k tomu, že se nejedná o zanedbatelné částky, je v zájmu koncesionářů tyto podmínky plnit. Mezi motivační nástroje lze zařadit (Interní informace Renault ČR):

- pravidla chování prodejců nových vozů a přejímacích techniků, jejichž dodržování je ověřováno metodou mystery shopping,
- plán prodeje pro úsek nových vozů a úsek poprodejních služeb stanovený s ohledem na potenciál území, odhad vývoje trhu, obchodní nabídku jako takovou a s přihlédnutím na možnosti firmy samotné,
- udržování požadovaného stavu a modelového mixu skladových vozů,
- udržování požadovaného stavu a modelového mixu demonstračních vozů,

- bonusy za bezhotovostní financování nákupu nových vozů skrze finanční produkty RCI Financial Services,
- plán školení a certifikace zaměstnanců.

Z předchozích odstavců, je zřejmé, že Renault ČR sice deklaruje, že každý jeden člen sítě jedná vlastním jménem, na vlastní účet, ale ve skutečnosti působí jako jakýsi kontrolní mechanismus pro všechny autorizované autosalony a servisy, zajišťující určitou úroveň poskytovaných služeb. Na oficiálních webových stránkách Renault (2015) jsou též zveřejněny závazky vůči zákazníkům, které jsou povinni dodržovat všichni autorizovaní prodejci a autorizované servisy:

- odpovědět na internetové dotazy zákazníků nejpozději do 12 pracovních hodin,
- zajistit zákazníkovi zkušební jízdu s vybraným modelem hned nebo v dohodnutém termínu,
- informovat zákazníka od stavu objednávky až do okamžiku dodání nového vozu,
- při každé návštěvě servisu předat zákazníkovi vozidlo v dohodnutém termínu a dodržet dohodnutou cenu,
- nevyfakturovat žádnou práci provedenou bez zákaznickova souhlasu,
- poskytnutí zákazníkovi sezónní nabídky produktů a služeb, pro vozidla starší než 5 let nabídnout program adaptovaných servisních služeb,
- při předávání vozu po servisu vysvětlit zákazníkovi všechny provedené práce a na žádost ukázat vyměněné díly,
- zajištění obsluhy kompetentním a kvalifikovaným personálem, který je průběžně školen a certifikován v obchodních, diagnostických a opravárenských metodách.

3.2.1 Strategický plán Renault

Renault není jen samostatná značka, nýbrž pod názvem Skupina Renault zahrnuje více značek. Jsou jimi samotný Renault, rumunská Dacia a také značka Nissan, se kterou Renault uzavřel v roce 1999 alianci (obchodně výrobní partnerství). Se značkou Nissan mají společné vedení, společnou strategii a sdílí metody a postupy pro dosažení co největší výkonnosti. Po vzniku zmíněné aliance, v roce 2000, se součástí Skupiny Renault stala i automobilová divize společnosti Samsung a Skupina Renault tak pronikla na jihokorejský trh jako Renault Samsung Motors a nabyla na globálním významu (Renault, 2015).

Jak již bylo řečeno, strategie je sdílená celou skupinou Renault a reprezentuje ji šestiletý strategický plán nazvaný Drive the Change jehož cílem je zajištění růstu prodejnosti v rámci skupiny a vytváření free cash flow. Těchto cílů chce Skupina Renault dosáhnout pomocí následujících hlavních přístupů (Renault, 2015):

- pokračování v inovativní politice,
- obnovení a posílení nabídky produktů,
- posílení image značky Renault,
- vynikající přístup k zákazníkům v rámci obchodní sítě,
- kontrola R&D výdajů a investic,
- snižování nákladů,
- udržení pozic v Evropě a růst v mezinárodním měřítku.

3.3 Úroveň využívání motivačních nástrojů a plnění kritérií Renault ČR společností BONO auto a.s.

Plnění kritérií, vázaných na cílové odměny, v rámci motivačních nástrojů Renault ČR se řadí mezi taktické cíle firmy. V minulosti si společnost BONO auto a.s. vedla v této oblasti více než dobře. Za nejdůležitější z již zmíněných motivačních nástrojů je považováno plnění plánu prodeje nových vozidel, protože v tomto případě je potenciální finanční bonus nejvyšší. Této skutečnosti si je společnost BONO auto a.s. dobře vědoma, a vynakládá proto veškeré své úsilí na splnění podmínek pro získání tohoto bonusu, což se jí daří pravidelně již od roku 2008. Získávání bonusu vázaného na objem uskutečněných poprodejních služeb bohužel není pravidelnou záležitostí. Co se týče pravidel chování prodejců jak úseku prodejních, tak poprodejních služeb, je nutné podotknout, že společnost, spolu s Renault ČR, zaměstnancům zajišťuje pravidelné certifikace v tomto ohledu a důkazem jsou i úspěšně absolvované kontroly tajným zákazníkem (mystery shopper) v minulých letech, které potvrzují vysoký standard jednání se zákazníky. Kritéria vztahující se k úseku prodeje nových vozidel, stav skladových a demonstračních vozů, jsou též pravidelně udržována na požadované úrovni. Cílem BONO auto a.s. je rovněž dosažení co nejvyššího podílu prodaných nových vozů financovaných nebo pojištěných za pomoci produktů RCI Financial Services, proto pokud klient kupuje vůz bezhotovostně, jsou mu nabízeny výhradně tyto finanční produkty. V této oblasti zatím vždy dosáhla tato společnost alespoň na minimální bonus (Interní informace BONO auto a.s.).

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍHO PODNIKU

V této kapitole bude nejprve určena metodika, kterou se bude práce řídit a následně bude na tomto metodickém základě zpracována komplexní strategická analýza pro společnost BONO auto a.s. Jednotlivé podkapitoly se budou věnovat postupně externí a interní analýze a nakonec budou nejdůležitější poznatky shrnuty v rámci analýzy SWOT, která se stane podkladem pro závěrečná doporučení.

4.1 Metodika

Analýza obecně znamená rozklad celku, resp. zkoumané skutečnosti, na dílčí části pro jeho snazší pochopení, a právě tato teoretická metoda bude užita na následujících stranách diplomové práce, kde bude prakticky zpracována strategická analýza, v rámci které budou užity jisté postupy a metody, které je potřeba určit ještě před samotným začátkem.

Metodickým základem pro praktickou část byla kapitola 2, ve které byly na základě poznatků odborné literatury blíže specifikovány metody strategické analýzy. Zmíněné metodické nástroje budou aplikovány následovně. Pro analýzu externího okolí byly zvoleny dvě metody, a sice analýza PESTLE pro kritické zhodnocení faktorů působících na podnik z jeho makrookolí, a Porterův model pěti konkurenčních sil pro identifikaci a posouzení významu sil vycházejících z mikrookolí. Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí metody analýzy vnitřních zdrojů, hodnototvorného řetězce a finanční analýzy, která bude pro účely této práce omezena na výpočty poměrových ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity a hodnocení komplexní finanční situace podniku pomocí Kralickova quick testu. Poslední metodou vybranou pro hodnocení interní situace podniku je analýza výkonů společnosti v oblasti prodeje nových vozů v letech 2010 – 2014, na jejímž základě bude následně stanovena prognóza budoucího vývoje, pomocí analýzy časových řad, proložením bodů přímkou metodou nejmenších čtverců. Pro určení matematické prognózy prodejnosti bude prakticky užito statistického nástroje MS Excel, funkce LINTREND. Lineární trend byl zvolen, z důvodu zkoumání vývoje prodejnosti zavedených značek, v jejichž prodejnosti se nepředpokládá radikální nárůst či pokles. Dalším krokem, resp. užitou metodou, bude SWOT analýza, která poslouží jako nástroj integrace poznatků zjištěných v rámci interní

a externí analýzy a její výstupy budou užity jako podklad pro vyslovení závěrečných doporučení.

V rámci celé práce jsou obecně využívány, mimo analýzu, také teoretické metody jako je abstrakce, komparace či dedukce. Zároveň bylo v průběhu zpracování strategické analýzy užíváno nestrukturovaných rozhovorů s různými členy vedení dané společnosti za účelem dosažení co nejvyšší použitelnosti výstupů a zajištění patřičné úrovně vypovídací hodnoty této diplomové práce.

4.2 Analýza externího prostředí

V rámci této podkapitoly bude analyzováno externí okolí, které lze dále rozdělit na makro a mikro prostředí. Při analýze makroprostředí bude využita metoda PESTLE, která pomůže identifikovat změny v této sféře, které mohou mít v konečném důsledku vliv i na samotné fungování společnosti BONO auto a.s. Pro analýzu mikroprostředí bude aplikován Porterův model pěti sil, který pomůže především zhodnotit význam aktérů v této oblasti.

4.2.1 PESTLE analýza

Tato metoda slouží, jak již bylo zmíněno k analýze nejvzdálenějšího prostředí podniku, které firma jako taková nemá šanci ovlivnit. Důkladné poznání všech oblastí, které tato metoda zahrnuje a jejich historický vývoj může napomoci flexibilně reagovat a adaptovat se na změny nebo v nejlepším případě předvídat budoucí vývoj a na takovéto změny se připravit. Konkrétně se budeme snažit odhalit stěžejní faktory v oblasti politické, ekonomické, sociálně-demografické, technologické, legislativní a ekologické, které mohou mít zásadní vliv na fungování podniku na trhu.

Politické faktory

Politické podmínky mohou mít bezpochyby vliv na fungování společnosti. Významnou roli zaujímá stabilita vlády, která v posledních letech není silou stránkou české politické scény. Takováto nestabilita může mít na firmu dopad v podobě častých změn v zákonodárství, jelikož je to právě vláda, která rozhoduje např. o výši zdanění, změnách v pracovním právu, obchodním právu a jiných vyhláškách či zákonech majících dopad

na podnikání v České republice. Další politická omezení se mohou týkat např. ochrany životního prostředí, ochrany zaměstnanců i ochrany spotřebitelů. Orgány místní samosprávy mohou lokálně ovlivnit prodej vozů, co do motorizace, různými omezeními vjezdu do historických částí či center velkých měst z důvodu regulace emisí v ovzduší. Do této kategorie bychom mohli též zařadit výhody vyplývající z členství v Evropské unii, jako je volný obchod mezi členskými zeměmi, avšak jakýkoliv reexport je v tomto případě zakázán z moci Renault ČR, tudíž dosažení zisku v zahraničí není v tomto případě možné. Efekt vyplývající z členství v Evropské unii může však mít i negativní dopad, co se týče vyhlášek či směrnic, které mohou podnikání komplikovat.

Ekonomické faktory

Dobrou zprávou z ekonomické oblasti byl v roce 2013 deklarovaný konec recese. Ve druhém čtvrtletí tohoto roku totiž ekonomika začala konečně růst. Ačkoliv oživení ekonomiky není nijak významné, meziroční pokles byl v roce 2013 menší, než se očekávalo. V následující Tab. 4.1 je vyčíslen vývoj HDP očištěného o cenové vlivy a sezónnost od předkrizového roku 2008 až do roku 2014 (ČSÚ, 2014a).

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Meziroční nárůst/pokles HDP	2,5%	-4,1%	2,2%	1,7%	-1,2%	-0,9%	2,0%

Tab. 4.1: Meziroční vývoj HDP (Zdroj: ČSÚ, 2014a; ČSÚ, 2015b)

Dle Ministerstva financí ČR (2015) je předpokládán meziroční nárůst HDP pro rok 2015 2,7% a pro rok 2016 2,6%. Vývoj HDP odráží vývoj agregátní poptávky. Samozřejmě je zde potřeba jistého nadhledu z důvodu zobecnění, avšak firma ze znalosti budoucího vývoje HDP může usuzovat na velikost budoucího odbytu.

Dalším významným makroekonomickým ukazatelem je míra inflace, jejíž prognózy mohou napovědět, na jaké úrovni se budou pohybovat spotřebitelské ceny. Poslední údaj z ledna 2015 naznačuje míru inflace 0,3%, jakožto přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Průměrná roční inflace v roce 2014 byla 0,4% (ČSÚ, 2014b). Prognóza ministerstva financí ČR uvádí, že v letošním roce by ceny i nadále měly růst pomalu a to zejména z důvodu propadu ceny ropy. Letos by tak podle všeho měla míra inflace klesnout na 0,3%. V roce 2016 by se měl růst spotřebitelských cen naopak zrychlit,

nepředpokládá se však, že by míra inflace překročila inflační cíl ČNB, tedy 2% (MFČR, 2015).

Pokud podnik zamýšlí realizovat investiční projekty, je vhodné, aby sledoval vývoj úrokových sazeb. Jestliže prognózy naznačují příslib nižších úrokových sazeb v budoucnu, vyplatí se s investicí vyčkat, cizí zdroje pak budou pro daný podnik „levnější“. Ke konci roku 2012 dosáhly všechny centrální úrokové sazby stanovované ČNB svého historického minima, na kterém se dosud drží. Tento krok byl cílený, s úmyslem podpořit ekonomiku oživením investičních aktivit a spotřeby (Kochová, 2013; ČNB, 2014).

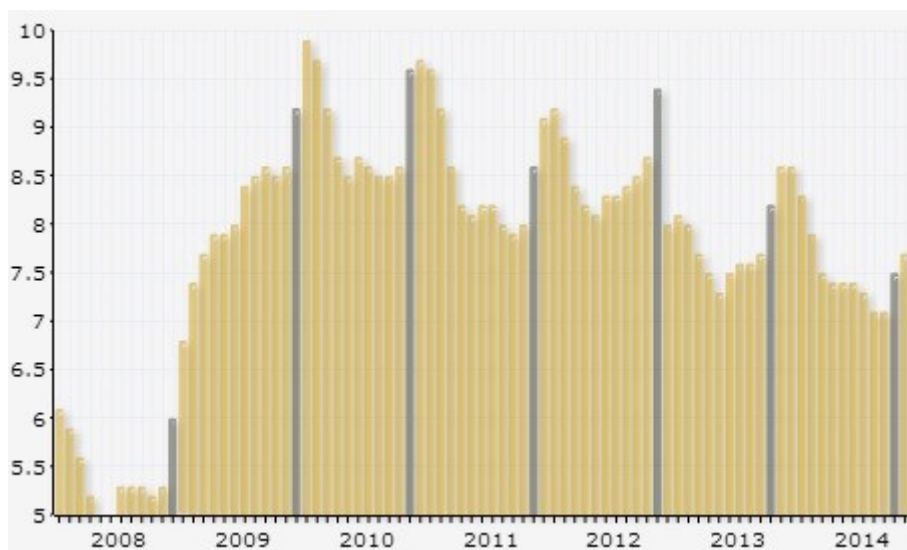
Ačkoliv společnost BONO auto a.s. přímo neobchoduje se zahraničím, je sledování vývoje devizového kurzu další aktivitou, která může pomoci anticipovat změny, které mohou být vyvolány právě pohyby kurzu koruny vůči euru. Pokud je koruna znehodnocena, znamená to pro firmu vyšší cenu importovaného zboží (vozů a dalších produktů Renault a Dacia), což ve výsledku zvyšuje cenu i pro konečného spotřebitele. Není proto divu, že ceny nabízeného zboží a služeb v posledních letech vzrostly. Vzhledem k zásahu ČNB v listopadu 2013 došlo k výraznému oslabení koruny vůči ostatním měnám. V této době se cena eura vyšplhala z méně než 26 Kč na více než 27,5 Kč a to pouze během cca dvou měsíců. Na začátku roku 2015 překročila cena eura 28 Kč. Následující Graf 4.1 znázorňuje vývoj kurzu eura vůči české koruně od začátku roku 2010 (Kurzy, 2015a).



Graf 4.1: Vývoj kurzu EUR/CZK (Zdroj: Kurzy, 2015a)

ČNB hodlá intervenovat na devizovém trhu tak, aby kurz eura vůči koruně osciloval kolem 27 Kč a tyto aktivity má v plánu zachovat až do poloviny roku 2016 (ČNB, 2015).

Poslední z makroekonomických ukazatelů, který bude v této části zmíněn, je míra nezaměstnanosti. Poslední údaj z ledna 2015 odpovídá 7,7% míře nezaměstnanosti. V následujícím Grafu 4.2 je znázorněn historický vývoj od roku 2008 (Kurzy, 2015b).



Graf 4.2: Vývoj míry nezaměstnanosti v % (Zdroj: Kurzy, 2015b)

V Moravskoslezském kraji, kde sídlí firma BONO auto a.s. se míra nezaměstnanosti pohybuje nad celorepublikovým průměrem. Na začátku února 2015 byla v tomto kraji zaznamenána nezaměstnanost 9,96% (ČSÚ, 2015b).

Sociální faktory

Kategorie sociálních faktorů je tvořena demografickými trendy obyvatel zejména v oblasti působnosti dané společnosti. Informace ze sociálně demografické oblasti umožní rozpoznat především strukturu a úroveň potenciální pracovní síly. Sledování počtu praceschopného obyvatelstva, věku, pohlaví, urbanizace a osídlení a vzdělanosti může firmě napomoci v hledání nových pracovníků. Pojem mobilita je v této souvislosti taktéž důležitý a souvisí s ochotou lidí dojíždět či stěhovat se za prací. České obyvatelstvo se k mobilitě obecně nestaví příliš pozitivně, což může zapříčinit obtíže při získávání zaměstnanců pro pozice vyžadující specifické znalosti a dovednosti. Pokud jde o spotřební zvyklosti či trendy, tyto informace mohou napomoci předvídat úroveň poptávky po vybraných produktech. U společnosti BONO auto a.s. se tyto spotřební zvyklosti Čechů projevují především zvýšenou prodejností značky Dacia vzhledem k cenové dostupnosti vozů. Změna postoje obyvatelstva vůči ekologickým otázkám může vést ke zvýšené poptávce po vozidlech s nižší

produkcí emisí či nižší spotřebou paliva. Při tvorbě marketingových kampaní by pak měla být zohledněna cílová skupina především z důvodu kulturních specifíků a náboženství.

Chování spotřebitelů může být sledováno např. pomocí ukazatele vybavenosti obyvatelstva ČR osobními automobily. Pro identifikaci tohoto trendu byla sestavena tabulka, ze které vyplývá vývoj počtu automobilů na jednoho obyvatele. Nutno podotknout, že vypovídací hodnota výpočtu je snižena vzhledem k nesespecifikování věkové kategorie obyvatelstva a kategorie vozů (nové nebo ojeté), avšak orientačně může tento ukazatel prodejci automobilů napovědět jaký je trend, zda se vybavenost obyvatel automobily zvyšuje, což může způsobit i zvýšený zájem o automobily do budoucna, nebo naopak klesá.

Rok	2011	2012	2013
Počet registrovaných osobních vozů	4582903	4698800	4787849
Počet obyvatel ČR	10497000	10509000	10511000
Počet aut na obyvatele	2,29	2,24	2,20

*Tab. 4.2: Vývoj počtu osobních automobilů na obyvatele ČR
(Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle ČSÚ, 2014c, AutoSAP, 2014)*

Technologické faktory

Technologie se v rámci automobilového průmyslu rozvíjí rychle. Pokud chce firma držet krok s dobou a s novými požadavky svých zákazníků, musí nové technologie následovat. V případě společnosti BONO auto a.s. tato starost z velké části odpadá, jelikož o technologiích užívaných při výrobě automobilů je rozhodováno na ústředí Skupiny Renault. Rovněž nemůže ovlivnit technologie, které jsou do nových vozů zakomponovány při výrobě (nevztahuje se na úroveň výbavy a volbu motorizace) jako např. způsob ekologizace motorů. Pokrok v technologiích týkající se servisu, však společnost sama ovlivnit může. Samozřejmě musí respektovat určité standardy na minimální vybavení servisních dílen, avšak dodatečné či novější přístroje např. pro diagnostiku nebo lakování vozidel mohou být využity s cílem zkvalitnění služeb pro zákazníka. Co do kvality, uplatňuje firma systém řízení kvality dle standardu ISO 9001:2001. Ze zmíněných faktů vyplývá, že v oblasti výrobních inovací nemá společnost BONO auto a.s. žádné pravomoci a je odkázána na produktovou nabídku udávanou Skupinou Renault, avšak inovace systémové resp. informační a komunikační technologie, které dotváří celistvé fungování podniku jako takového, např. pro snazší

komunikaci mezi jednotlivými úseky či pobočkami nebo pro komunikaci a udržování vztahu se zákazníky jsou plně v rukou daného podniku.

Legislativní faktory

Právní aspekty úzce souvisí s faktory politickými a mohou značně omezovat fungování podniku. Legislativní požadavky firmy implementují do každodenního života firmy pomocí vnitropodnikových směrnic, předpisů, norem atd., avšak komplikace mohou společností způsobit novelizace zákonů, kterým je třeba se flexibilně přizpůsobit. Organizace by se tedy měla řídit zákony, sledovat jejich novelizace a změny následně implementovat. Konkrétním příkladem může být obchodní zákoník resp. zákon o obchodních korporacích, zákoník práce (úprava pracovněprávních vztahů, BOZP), nový občanský zákoník (ochrana spotřebitele), zákon o daních z příjmů nebo zákon o dani z přidané hodnoty. Poslední ze zmíněných byl novelizován k 1. 1. 2015 a změna spočívá v zařazení druhé snížené sazby DPH ve výši 10% (např. u dětských autosedaček). Základní sazba DPH zůstává 21% a snížená je, taktéž nezměněna oproti roku 2014, ve výši 15%. Nelze však říci, že by touto změnou bylo fungování společnosti významně ovlivněno (Jak podnikat, 2015).

Ekologické faktory

Tato oblast se v posledních letech těší stále větší oblibě mezi zákazníky a vzniká zde tedy tlak na ekologizaci, v tomto případě především automobilů. Důraz je kladen zejména na produkci emisí a spotřebu paliva. V dnešní době je u modelů značky Renault v nabídce motorizace s označením „Renault eco²“, která koresponduje s politikou Skupiny Renault v oblasti ochrany životního prostředí a vyjadřuje závazek, že byl daný automobil vyroben v závodě respektujícím standard ISO14001 (splňuje požadavky na systém environmentálního managementu), emise jsou u těchto motorů nižší než 120 g CO²/km a 85% vozidla je recyklovatelné. Obecně se Skupina Renault snaží o snižování dopadu všech jejích činností a produktů na životní prostředí po celou dobu jejich životního cyklu, od návrhu až po recyklaci. Co se týče alternativních druhů motorizací, elektromobily nejsou v ČR v nabídce (Renault Group, 2015).

Sama společnost BONO auto a.s. může svůj kladný postoj k životnímu prostředí vyjádřit např. správným nakládáním s odpadem vznikajícím při práci v servisních a lakýrnických dílnách (v rámci legislativy se jedná o respektování zákona o odpadech).

4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí této metody bude analyzována situace uvnitř odvětví, ve kterém firma BONO auto a.s. působí a budou identifikovány hlavní faktory, které zde působí a jejich intenzita.

Hrozba vstupu nových firem

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně nízká především díky požadavkům kladeným na dealery nových automobilů. Pokud budeme uvažovat o vstupu nového konkurenta v rámci značky Renault a Dacia je tato šance velmi malá, vzhledem k současné vysoké koncentraci autorizovaných prodejců těchto značek v Moravskoslezském kraji. Udělení koncese, jak již bylo zmíněno v kapitole 3, je vázáno na splnění podmínek daných Renault ČR a nutno podotknout, že splnění těchto podmínek je pro začínající firmu výrazně finančně náročné. Pokud však vezmeme v potaz největšího konkurenta v rámci zákaznických preferencí, tedy značku Škoda, zvýšení konkurenční síly otevřením nové pobočky je též málo pravděpodobné, jelikož v obou městech, kde má BONO auto a.s. autosalony se již autorizovaní prodejci značky Škoda nachází. Konkurenční značky v rámci cenové úrovně se u jednotlivých modelů liší. Potenciální hrozbou by mohla být značka Hyundai, která prozatím nemá zastoupení ani v Novém Jičíně ani ve Frýdku-Místku. V posledních letech silně expanduje na českém trhu a cenová úroveň těchto vozů a doprovodných služeb spíše nižší než u značky Renault, proto je další rozšiřování prodejní sítě této značky pro danou společnost významnou hrozbou. Pro značku Dacia prozatím, z dostupných informací, neexistuje hrozba v podobě vstupu nového konkurenta, co se ceny nabízených produktů a služeb týče.

Hrozba substitučních výrobků

Vzhledem k faktu, že hlavní funkcí automobilu je přepravit člověka nebo více lidí z jednoho místa na druhé, se za nejbližší substitut, který by si mohl člověk namísto auta koupit, dá považovat motocykl, avšak ten není zcela schopen plnit funkci během všech ročních období a také je menší jeho přepravní kapacita. Služba, která by se dala považovat za substitut využívání automobilu, by mohla být veřejná doprava (autobusy, vlaky, tramvaje, trolejbusy, metro) popř. na větší vzdálenosti i doprava letecká. Využívání veřejných přepravních služeb je bezpochyby levnější záležitostí pokud se jedná o příležitostného

a samostatného uživatele. Při využívání veřejných dopravních prostředků se navíc jedinec nemusí starat o údržbu a nemusí platit povinné ručení. Při častějším využívání vozu a při jeho plném obsazení by se dalo hovořit o srovnatelných nákladech na dopravu. Obecně lze říci, že náklady na přechod k substituční dopravní službě neexistují a cena dané služby jako takové je nízká. Pokud zvážíme ochotu lidí přecházet k veřejné přepravě, jen málo častých uživatelů vlastního vozu takto učiní dobrovolně, aniž by se potýkalo s osobními finančními problémy. Naopak, získání vlastního vozidla, jeho užívání a údržba jsou finančně náročnou záležitostí.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla firmy BONO auto a.s. je v této oblasti velmi slabá. Pokud vezmeme v potaz úsek prodeje nových vozů, nelze vůz pro zákazníka získat jinak, než přes centrální systém objednávek pro celou síť autorizovaných prodejců Renault a Dacia, která je napojená přímo na importéra, tedy centrálu Renault, která zadává pokyn do výrobních závodů pro výrobu daných modelů. Neexistuje zde zastupitelnost a možnost získat vůz jiným způsobem, což ve výsledku znamená, že pokud je výrobní kapacita vyčerpána, musí konečný zákazník čekat na svůj vůz až do doby, kdy bude výroba možná. Obdobně je tomu i u náhradních dílů a příslušenství pro servis a lakovnu. Veškeré dodávky probíhají skrze objednávací systém pod záštitou Renault ČR, avšak tyto produkty bývají dostupné v centrálním skladu a jsou tak k dispozici v relativně krátkém časovém horizontu. Z dostupných informací je jasné, že vyjednávací síla dodavatelů je velmi vysoká a neexistuje zde prostor ani pro vyjednávání se stávajícím dodavatelem, ani možnost jeho změny.

Vyjednávací síla odběratelů

Jak již bylo zmíněno při prezentaci společnosti, největšími odběrateli jsou smluvní partneři Ramach auto s.r.o. a CMN s.r.o., avšak pro tyto společnosti funguje BONO auto a.s. pouze jako jakýsi zprostředkovatel ať už nových vozů, náhradních dílů atd. pro jejich konečné zákazníky. Lze tedy říci, že jde o jakousi formu dodávky v rámci B2B trhu, která je limitována podmínkami smlouvy a zpoplatněna určitým procentem z ceny dodávaného zboží. Vyjednávací prostor je zde minimální, což je důsledkem minimální vyjednávací síly společnosti vůči prvotnímu dodavateli zaštitěného Renault ČR.

Pokud budeme hovořit o zákaznících, jak je firma sama vnímá, jsou to lidé nebo i firmy, kteří přijdou na jednu z poboček společnosti a projeví zájem o koupi nového vozu,

servisní službu či nákup náhradních dílů a příslušenství. Nejvýznamnější jsou pro BONO auto a.s. zákazníci, kteří mají zájem o koupi nového vozu, zejména proto, že marže a potenciální zisk z prodeje auta je vyšší než u ostatních nabízených služeb a produktů a výhledově se tito lidé mohou stát zákazníky i pro servis a úsek poprodejních služeb. Pro zákazníky, kteří zvažují koupi nového vozu pro podnikatelské účely, existuje, u značky Renault již zmíněný Fleetový program, prostřednictvím kterého, lze získat dodatečnou slevu z ceny vozu, a to je také jediné možné zvýhodnění, které lze při koupi vozu získat. Vzhledem k centrálně nastavené cenové politice není možné, aby bylo zákazníkovi nabídnuto stejné vozidlo v různých autosalonech za různé ceny, s výjimkou toho, pokud daný dealer nabídne zákazníkovi slevu ze své marže. Efektem takového jednání je však pokles ziskovosti, proto k němu autorizovaní prodejci obecně přistupují jen zřídka kdy. Vyjednávací síla zákazníků je tedy velmi nízká. Pokud budeme hovořit o servisních službách, mohou si klienti zakoupit zvýhodněný balíček servisních služeb, který je zárukou neměnné ceny servisu po dobu běžící záruky na nový vůz.

V případě značky Dacia většinou zákazníci nemají potřebu dožadovat se jakéhokoli zvýhodnění, jelikož jsou si vědomi toho, že na trhu v současné době neexistuje značka, která by mohla konkurovat nízkou nastavenou cenovou hladinou produktů. Pokud se jedná o značku Renault, mají zákazníci větší možnost v dané cenové kategorii najít konkurenční produkt, který může být doplněn o výhodnější doprovodné služby nebo je jeho dodací lhůta kratší. V tomto případě hrají významnou roli preference zákazníků a také to, zda jde o opakovanou koupi vozu či jiné služby u stejného prodejce, s jehož službami byli spokojeni, protože v tomto případě většinou zákazníci zůstávají loajální.

Rozsah rivality stávajících konkurentů v odvětví

Na trhu prodejců automobilů panuje největší konkurence v oblasti prodeje nových vozů a ostatní služby jsou považovány spíše za druhotné, doprovodné. Vzhledem k tomu, že BONO auto a.s. nabízí dvě specifické značky je nutno rozdělit i jejich konkurenty.

Lepší postavení na trhu má bezesporu značka Dacia, jejíž prodeje rok od roku rostou. Hlavní příčinou jejího úspěchu je zejména nastavená cenová politika. V současné době totiž na trhu neexistuje značka, která by mohla kterýmkoliv svým modelem významně konkurovat vozům značky Dacia, co se týče ceny. Samozřejmě nejsou tyto automobily určeny

náročnějším uživatelům, které více než cena zajímá komfort a renomé značky. Dacia je zaměřena zejména na funkčnost a jednoduchost. Modelová řada se postupem času rozrůstala a zlepšovala svůj design a zvyšovala svou kvalitu na úroveň odpovídající značce Renault, proto si i přes počáteční nedůvěru Čechů získala širokou klientelu.

Značka Renault se musí potýkat s vyšší mírou konkurence. Již bylo zmíněno, že pro každý jeden model Renault by se dalo najít více obdobných modelů, kterými mohou konkurovat ostatní značky. Avšak největší hrozbou obecně je v současné době rychle expandující Hyundai a zákaznický oblíbená Škoda. Za další konkurenty jsou považovány taktéž francouzské značky Peugeot či Citroën.

Hyundai, který je od roku 2011 považován za „domácí“ značku, může klientům nabídnout obdobně širokou modelovou řadu osobních vozů jako má Renault, ve většině případů však za nižší cenu, a rozšířenou pětiletou záruku bez omezení najetých kilometrů, což je pozitivní zejména pro klienty, kteří by jinak z důvodu velkého množství najetých kilometrů svou záruku již pozbyli. V portfoliu Hyundai však chybí užitkové vozy, a tento fakt tvoří výhodu ve prospěch značky Renault. V loňském roce 2014 byl Hyundai druhou nejprodávanější značkou v ČR a meziročně jeho prodeje vzrostly o necelých 40%. Snad jedinou výhodou pro společnost BONO auto a.s. je, že nejbližší prodejce Hyundai se nachází v Ostravě. Vzdálenost autosalonu, výhledově pak i servisu, od bydliště může potenciální klienty zejména z Novojičínského okresu odradit (Hyundai, 2015).

Škoda jakožto dlouhodobě nejprodávanější značka na českém trhu těží především ze své letité tradice. Tato značka získává preference zákazníků zejména svým českým původem a také důvěrou v kvalitu koncernu Volkswagen, pod který Škoda spadá. Pro Renault tyto vozy nejsou konkurentem v oblasti ceny, jelikož cenová hladina Škodovky je výrazně vyšší, avšak rivalita a boj panuje v oblasti preferencí a obliby mezi zákazníky.

Peugeot a Citroën, jsou stejně jako Renault francouzské automobilky, jejichž modely se těší obdobným kvalitám. Oproti oběma značkám je však značka Renault relativně levnější. Co se týče dostupnosti, značky Peugeot i Citroën mají své zastoupení jak v Novém Jičíně, tak ve Frýdku-Místku.

4.3 Analýza interního prostředí

Nejen situace ve vnějším prostředí, ale také znalost minulého vývoje vnitřní situace podniku je stěžejní částí strategické analýzy. V tomto případě budou analyzovány vnitřní zdroje podniku, hodnototvorný řetězec a bude provedena finanční analýza pro identifikaci úrovně finančního zdraví společnosti BONO auto a.s. Analýza interního prostředí bude uzavřena analýzou výkonů daného podniku v oblasti prodeje nových vozů.

4.3.1 Analýza vnitřních zdrojů

Hmotné zdroje

Do této kategorie zdrojů můžeme zařadit pozemky, budovy a zařízení nutná k výkonu práce. Mezi budovy ve vlastnictví BONO auto a.s. patří jak autosalon v Šenově u Nového Jičína, tak ve Frýdku-Místku a samozřejmě veškeré hmotné vybavení těchto prodejních a servisních prostor. Především vybavení obou servisů, veškeré stroje, zařízení a jiné pracovní pomůcky, je na vysoké úrovni, aby byly splněny požadavky Renault ČR na vybavení servisu. Relativně velkou součástí této skupiny jsou automobily, ve vlastnictví BONO auto a.s., které slouží např. jako náhradní, předváděcí či služební. Veškeré hmotné vybavení tvoří jakousi základnu pro efektivní vykonávání práce všech zaměstnanců.

Na jaře roku 2013 začala společnost s výstavbou nového autosalonu v Ostravě, avšak v polovině roku byla provedena změna stavebníka a převedeny veškeré dosavadní náklady. V konečném důsledku to znamená, že ostravský autosalon nebude po dostavění součástí majetku BONO auto a.s., ale budou tyto prostory pouze nájímány od LXM Group a.s. (Justice, 2013). Toto rozhodnutí společnosti pomohlo v oblasti zadluženosti. Pokud by investice zůstala na BONO auto a.s., pravděpodobně by firmě vyvstaly potíže týkající se vysoké zadluženosti.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje patří např. užívaný software, licence či patenty, avšak v této kategorii společnost není vybavena žádnými neobvyklými zdroji. Pro úsek prodeje, poprodejních služeb a oprav je užíván program DMS Klient Renault od společnosti SOFTapp, ve kterém je vedena databáze klientů. V oblasti servisu je využíván a pravidelně aktualizován

software užívaný pro diagnostiku poruch automobilů. Účetní systém užívaný ve společnosti BONO auto a.s. je program Klient pro podvojný účetnictví a skladovou evidenci, taktéž od zmíněné společnosti. Toto programové vybavení je podpůrným mechanismem pro práci ve většině úseků podniku. Samotná databáze klientů, je však nehmotným zdrojem, pomocí kterého lze vyjednat opakované obchody, a může tak být pro firmu zdrojem nových zisků.

Lidské zdroje

V roce 2013 zaměstnávala společnost BONO auto a.s. v průměru 40 zaměstnanců. Management společnosti a účtárna sídlí v Šenovské pobočce a dohromady je tvoří cca sedm zaměstnanců. Úsek prodeje zaměstnává na každé pobočce tři prodejce, úsek poprodejních služeb včetně přejímacích techniků tvoří dohromady cca 22 lidí v obou autosalonech. Velká většina lidských zdrojů firmy je soustředěna v servisních dílnách. Mimo výše zmíněný personál zaměstnává firma také podpůrný personál (recepční, uklízečky atd.). Kvalifikace lidských zdrojů je zajišťována v rámci školení Renault ČR, který poskytuje vzdělání a certifikace, co se týče nových produktů, technologií i obchodních praktik. Důkazem vysoce kvalitních pracovníků jsou úspěšně absolvované kontroly tajným zákazníkem a také opakovaně se vracějící klienti.

Finanční zdroje

Co se týče struktury kapitálu, 43,2% zaujímá vlastní kapitál, resp. touto procentní částí celkových zdrojů firmy jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Z toho vyplývá, že větší podíl na financování aktiv má cizí kapitál. Více informací ohledně finančních zdrojů a celkové finanční situace poskytne podkapitola 4.2.3 Finanční analýza.

4.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Primární aktivity

Vzhledem k faktu, že BONO auto a.s. není výrobní organizací, neprobíhají veškeré primární procesy, tak jak jsou uvedeny v teoretické části práce. Samozřejmě probíhá vstupní logistika, která začíná převzetím zboží od dopravce. Speciální pozornost je věnována novým vozům, které mohou být přepravou poškozeny tak, že není možné je předat konečnému

zákazníkovi. Pokud jsou závady na dodaném zboží zjištěny až po převzetí a podepsání dodacích listů, není možné uplatnit reklamaci a firma tak na vlastní náklady musí vzniklé škody napravit, ačkoliv je sama nezpůsobilá. Důkladnou kontrolou dodávek zboží tak firma může předejít dodatečným nákladům. Skladování pak probíhá dle povahy zboží, ve skladu náhradních dílů či v uzavřeném prostranství v bezprostřední blízkosti firmy. Logistika dále probíhá při distribuci zboží do poboček nebo ke smluvním partnerům, přičemž partneři si distribuci zajišťují svépomocí, stejně jako BONO auto a.s. sama zajišťuje distribuci na pobočku do Frýdku-Místku.

Po redistribuci zboží může být realizován jeho prodej. Prodej je nejvýznamnější primární aktivitou a spolu se servisními službami tvoří hlavní podnikatelskou náplň. Kvalita prodeje jako takového je zajišťována pravidelnými školeními a certifikacemi obslužného personálu. Spokojenost klienta při prvotním obchodu znamená jeho potenciální návrat v budoucnu a také potenciální využití dalších nabízených služeb. Vytíženost pracovníku servisních dílen je totiž z velké části závislá na minulém i současném odbytu nových vozů, protože většina zákazníků, kteří si u dané společnosti zakoupí nový vůz, jej zde potom také nechávají i servisovat.

Odbyt zboží i služeb je podporován marketingem, jenž je z části zajišťován celorepublikovou reklamní činností Renault ČR. Každý autosalon pak sám zvažuje a realizuje formu propagace na místní úrovni, pro kterou může získat finanční podporu ze strany Renault ČR. Místní propagace může mít podobu reklamy v regionálním rádiu či tisku nebo také podobu účasti na významných veřejných akcích (např. dny obcí), kde firma vystavuje nové vozy a propaguje ostatní služby.

Podpůrné aktivity

Co se týče funkcí, jako je rozhodování a plánování, jsou v moci valné hromady. Řízení, především operativní a taktické, je v rukou managementu firmy, který zodpovídá také za řádné plnění nastavených cílů, které jsou v souladu s požadavky Renault ČR na splnění kritérií motivačních nástrojů pro vznik nároku na finanční bonusy. Vzhledem k relativně nízkému počtu zaměstnanců je řízení lidských zdrojů zajišťováno, v rámci kumulace funkcí, osobou obchodního ředitele společnosti v součinnosti s managementem. Aktivity týkající se vývoje a výzkumu není firma nucena uskutečňovat, vzhledem k tomu, že sama nic

nevyrabí. Sledování technologického rozvoje je prováděno centrálně Skupinou Renault a nové poznatky jsou následně promítány do standardů, které musí autorizovaní prodejci značek Renault a Dacia respektovat.

4.3.3 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy existuje mnoho způsobů, jak prozkoumat vnitřní finanční situaci společnosti, avšak pro účely této práce byla zvolena poměrová analýza (výpočty viz Příloha č. 5). Tento druh analýzy zahrnuje čtyři skupiny ukazatelů: likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti, s jejichž pomocí budou analyzovány vztahy dílčích položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát, a zprostředkovaně tak bude zhodnocena finanční situace BONO auto a.s. Nakonec bude pro komplexní zhodnocení aplikován Kralickův rychlý test, který mimo již zmíněné výkazy pracuje s údaji z cash flow. Veškeré informace a údaje užívané pro výpočty v této kapitole byly čerpány z veřejně dostupných dokumentů zveřejněných v obchodním rejstříku, popřípadě z interních informací společnosti BONO auto a.s. (viz Příloha č.2, č.3, č.4).

Ukazatele rentability

Během sledovaného období lze vypořádat rostoucí tendenci všech ukazatelů do roku 2011, kdy bylo dosaženo maxima u celé kategorie. Od tohoto roku již ukazatele rentability klesají a v roce 2013 dokonce nabývají záporných hodnot. Vývoj rentability kopíruje vývoj zisku, jak zdaněného, tak před zdaněním a úroky, pro který byl rok 2011 taktéž zlomovým.

UKAZATELE RENTABILITY	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv [%]	1,88	3,07	4,64	1,36	-2,29
Rentabilita dlouhodobých zdrojů [%]	3,07	4,72	6,95	2,22	-4,41
Rentabilita vlastního kapitálu [%]	0,31	3,54	5,97	1,25	-6,18
Rentabilita tržeb [%]	0,06	0,58	1,49	0,37	-1,19

Tab. 4.3: Vývoj ukazatelů rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

Celková výnosnost kapitálu, kterou reprezentuje ukazatel rentability aktiv, dosáhla svého maxima v roce 2011. Tento rok bylo z jedné koruny celkově investovaného kapitálu vytvořeno cca 4,5 haléřů zisku. Záporná hodnota v roce 2013 je způsobena, stejně jako u všech ostatních ukazatelů v této kategorii, záporným výsledkem hospodaření.

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů vypovídá o míře zhodnocení aktiv financovaných z dlouhodobých zdrojů a je tak komplexním odrazem toho, jak efektivně firma hospodaří. V tomto případě má stejný vývojový trend jako předchozí ukazatel a do roku 2011 dosahoval z celé skupiny nejvyšších hodnot, což znamená, že se dlouhodobé zdroje přispívaly k tvorbě zisku největší měrou, a sice necelých 7 haléřů zisku na korunu dlouhodobých zdrojů. Posléze začal klesat jak zisk, tak i dlouhodobě investovaný kapitál, tudíž je pokles hodnoty ukazatele opodstatněný.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak jsou zhodnocovány prostředky vložené akcionáři podniku. Tento ukazatel zaznamenal největší skokové změny v posledních dvou analyzovaných letech. Ačkoliv se hodnota vlastního kapitálu pohybovala na relativně srovnatelné úrovni, razantní meziroční změny ziskovosti jsou příčinou těchto výkyvů. Mezi roky 2012 a 2013 byla změna hodnoty ukazatele 7,43%, což ovšem souvisí s poklesem čistého zisku o více než 3,5 milionů Kč.

Schopnost podniku dosáhnout určité úrovně zisku prostřednictvím tržeb lze zhodnotit pomocí rentability tržeb, která v tomto případě pohybuje na velmi nízké úrovni. Pozitivní zprávou pro společnost je meziroční růst tržeb v posledním sledovaném období o více než 30%, který i přes nepříznivý vývoj zisku utlumil pokles jejich výnosnosti a zaznamenaný pokles byl nejmenší v celé skupině ukazatelů.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele sledované v této kategorii pomohou poodhalit, jakými zdroji financuje podnik svá aktiva, tedy jaká je jeho kapitálová struktura a také míru zadluženosti podniku.

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost [%]	61,36	61,18	46,94	49,39	56,80
Podíl vlastního kapitálu na aktivech [%]	38,64	39,11	53,06	50,61	43,20
Míra zadluženosti [%]	158,78	156,44	88,45	97,59	131,48

Tab. 4.4: Vývoj ukazatelů zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)

První analyzovaný ukazatel je celková zadluženost, která je vyjádřena podílem cizího kapitálu a aktiv společnosti. Druhým ukazatelem je podíl vlastního kapitálu na aktivech, který tvoří doplněk k prvnímu a dohromady dávají 100%. S rostoucí celkovou zadlužeností roste věřitelské riziko, proto věřitelé preferují nízkou hodnotu související s nízkým podílem cizího

kapitálu. Z výsledků nelze určit jasný vývojový trend v užívání jednotlivých druhů kapitálu, avšak v prvních dvou letech převažovalo užití cizích zdrojů, v roce 2011 se naopak zvýšil podíl vlastního kapitálu, v roce 2012 byly hodnoty téměř vyrovnané a v posledním sledovaném období již opět převažuje užití cizích forem kapitálu. Hodnota celkové zadluženosti by měla být dle Knápkové a Pavelkové (2011) mezi 30 – 60%, což se v posledních třech sledovaných letech firmě podařilo.

Podíl cizích a vlastních zdrojů vyjadřuje míru zadluženosti vlastního kapitálu. Tento ukazatel má obdobnou vypovídací hodnotu jako celková zadluženost, proto vývojový trend těchto ukazatelů koresponduje. Se zvyšujícím se podílem vlastního kapitálu na financování aktiv míra zadluženosti klesá.

Ukazatele likvidity

Pro zhodnocení schopnosti firem hradit své závazky se užívají ukazatele likvidity, které poměřují různé skupiny oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. V následující Tab. 4.5 je naznačen vývoj tří ukazatelů likvidity za sledované období.

UKAZATELE LIKVIDITY	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	0,7	1,02	1,12	1,08	1,16
Pohotová likvidita	0,25	0,26	0,46	0,41	0,68
Okamžitá likvidita	0,04	0,06	0,07	0,06	0,06

Tab. 4.5: Vývoj ukazatelů likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

V jaké míře by byl schopen podnik dostát svým závazkům, pokud by veškerá oběžná aktiva přeměnil na peníze, vyjadřuje ukazatel běžné likvidity. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,5-2,5, aby mohla být společnost označena jako platebně schopná. Z Tab. 4.5 vyplývá, že BONO auto a.s. během sledovaného období nedosáhla hodnot, jaké by měl likvidní podnik mít. Do roku 2011 se situace v podniku zlepšovala, v roce 2012 nepatrně klesla a za poslední sledované období se tento ukazatel opět vyvíjí správným směrem.

Stejně jako u předchozího ukazatele, ani u pohotové likvidity společnost nedosáhla doporučených hodnot. Rozmezí, ve kterém by se měly hodnoty pohybovat je 1-1,5. Poměřujeme zde oběžná aktiva bez jejich nejméně likvidní části, zásob s krátkodobými dluhy. Pokud by byla výsledná hodnota 1, znamenalo by to, že je podnik schopen splatit své závazky, aniž by bylo nutné rozprodat zásoby. Vývoj je shodný jako u předchozího ukazatele.

Poslední z ukazatelů poměřuje pouze nejlikvidnější část oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Ani v tomto případě se firma nedosáhla hodnot, při kterých by se dalo konstatovat, že má společnost dostatek prostředků na úhradu právě splatných závazků. Stejně jako u přechozího ukazatele jsou hodnoty vzdálené těm žádoucím. V roce 2009 byla hodnota nejnižší a po zbytek sledovaného období oscilovala kolem 0,06.

Ukazatele aktivity

Pro analýzu aktivity byly zvoleny ukazatele doby obratu zásob, pohledávek a závazků a obratu aktiv. Jednotkou ukazatelů doby obratu je počet dnů a jednotkou obratu aktiv je násobek, výsledek tedy vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za dané období. Vývoj během let 2009 - 2013 je znázorněn v Tab. 4.6 níže. Vývojový trend všech zmíněných ukazatelů, mimo obrat aktiv, by měl být klesající. Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které byly zásoby vázány v podniku, resp. doba po jakou v nich byly vázány finanční prostředky firmy. Doba obratu pohledávek vypovídá o tom, jaká je platební morálka dlužníků firmy a doba obratu závazků říká, jak dlouho v průměru trvá, než firma splatí své závazky.

UKAZATELE AKTIVITY	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	2,1	2,39	2,12	1,7	2,24
Doba obratu zásob	29	37	35	54	25
Doba obratu pohledávek	13	10	21	29	44
Doba obratu závazků	64	49	53	81	72

Tab. 4.6: Vývoj ukazatelů aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

První z ukazatelů, obrat aktiv, by měl být co nejvyšší. Největší pozitivní nárůst byl zaznamenán mezi lety 2012 a 2013, jakožto důsledek rapidního nárůstu tržeb. Nejnižší doporučovanou hodnotou tohoto ukazatele je hodnota 1, která byla překročena vždy během sledovaného období. Vyšší hodnoty jsou známkou toho, že jsou aktiva společnosti efektivně využívána.

Doba obratu zásob udává, kolik dní leží zboží na skladu od doby dodání až do jejich vyskladnění. Vzhledem ke snaze o minimalizaci je zřejmá pozitivní změna mezi lety 2012 a 2013, kdy se počet dnů snížil více než o polovinu, jakožto efekt zvýšení objemu tržeb. Příliš vysoké hodnoty bylo v důsledku značného snížení tržeb a zvýšení zásob dosaženo v roce 2012. Obecně lze říci, že podniky, které dosahují nižších hodnot doby obratu, také lépe hospodaří se svými zásobami. Je však nutné brát v potaz také charakter zásob.

Pro hodnoty posledních dvou ukazatelů by mělo platit, že doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků. Snižování hodnoty doby obratu pohledávek zajišťuje firmě vyšší úroveň finanční jistoty z pohledu návratnosti zdrojů, v případě společnosti BONO auto a.s. je tomu však přesně opačně a doba, za kterou jsou dlužníci schopni hradit své závazky, se prodlužuje. V porovnání s hodnotami doby obratu závazků, firma splňuje pravidlo, a sice v celém sledovaném období byla doba obratu závazků vyšší než u pohledávek. U tohoto ukazatele však nelze vysledovat jasný vývojový trend, platební morálka se v případě BONO auto a.s. rok od roku mění. Obecně lze konstatovat, že obě hodnoty by měly být v souladu s dohodnutými obchodními podmínkami.

4.3.4 Kralickův quick test

Komplexní hodnocení finanční situace, během let 2011, 2012 a 2013 bylo provedeno pomocí Kralickova rychlého testu. Tato souhrnná metoda napověděla, jaká byla ve sledovaném období finanční stabilita a výnosová situace ve společnosti BONO auto a.s. V následující Tab. 4.7 jsou výsledky quick testu vyplývající z výpočtů (viz Příloha č.6) a bodování zmíněného v Tab. 2.1 v kapitole nazvané Interní analýza.

KRALICKŮV QUICK TEST	2011	2012	2013
Finanční stabilita	2	3	4
Výnosová situace	0,5	1	0
Souhrnné hodnocení	1,25	2	2

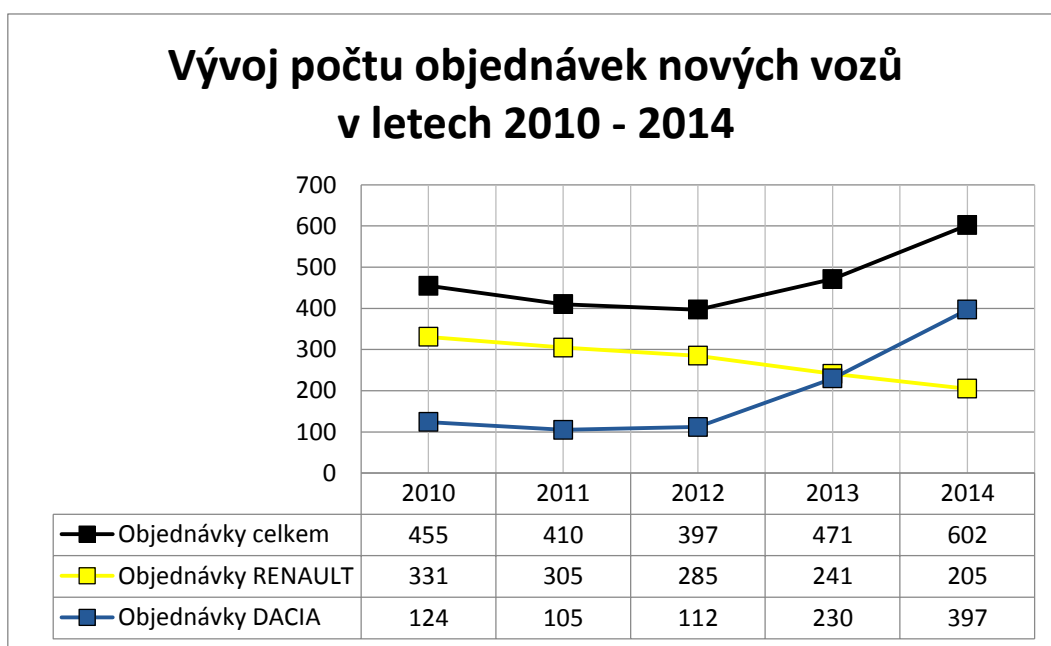
Tab. 4.7: Kralickův quick test - vyhodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční stabilita se během sledovaného období rok od roku zvyšovala, což však nelze říci o úrovni výnosové situace BONO auto a.s., která byla nízká každým rokem. Nepatrné zlepšení výnosové situace nastalo v roce 2012, avšak v roce 2013 bylo dosaženo nejnižšího možného bodového hodnocení, ačkoliv tržby v roce 2013 rapidně vzrostly, negativní vývoj výnosové situace byl zapříčiněn záporným výsledkem hospodaření a provozním cash flow.

Sledovanou společnost nelze, vzhledem k souhrnným výsledkům testu, označit za bonitní, jelikož se výsledné hodnoty pohybují v tzv. šedém pásu. V praxi to pro firmu znamená zaměření pozornosti na finanční hospodaření v tom smyslu, že pokračující negativní vývoj, zejména v souvislosti s výnosovou situací, může pro firmu v budoucnu znamenat ohrožení insolvencí.

4.3.5 Analýza výkonů společnosti v oblasti prodeje nových vozů

Pro přehled výkonů v oblasti prodeje nových vozů, který je pro BONO auto a.s. stěžejním zdrojem příjmů, byly sestaveny následující Grafy 4.3 a 4.4, které vycházejí z interních informací společnosti a ukazují, jak se vyvíjela prodejnost nových vozů mezi lety 2010 a 2014, a jaká byla struktura prodaných vozů dle značek. Nutno podotknout, že během těchto let společnost vždy splnila podmínky, resp. počty objednávek, stanovené v plánu prodeje nových vozů, a každoročně tedy dosáhla na finanční odměnu od Renault ČR, která je ze všech dosažitelných bonusů nejvyšší.



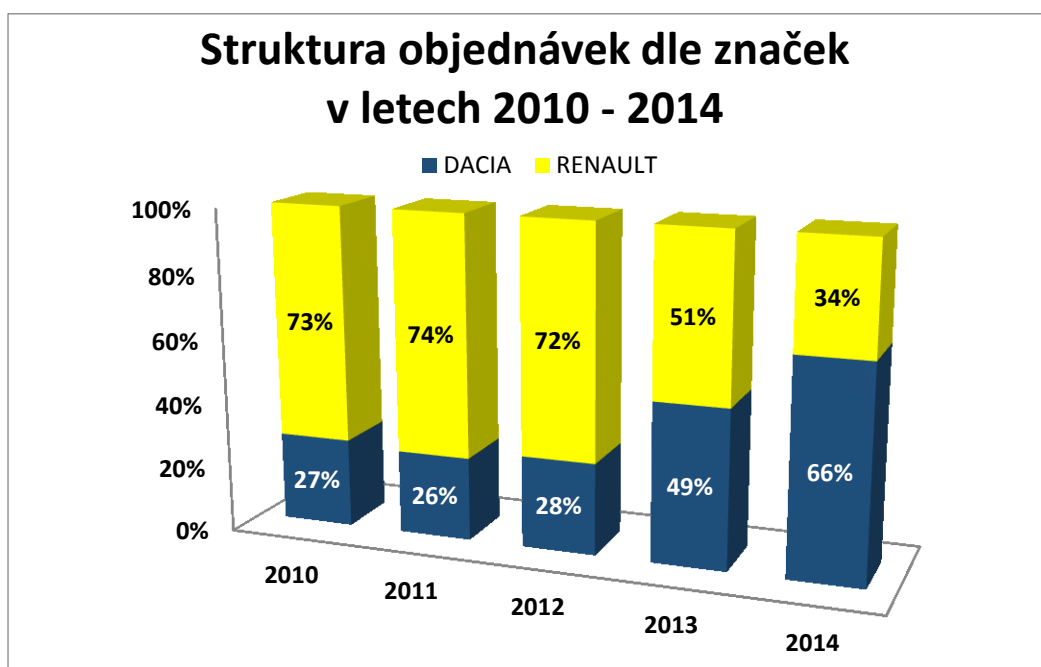
Graf 4.3: Vývoj počtu objednávek nových vozů v letech 2010 - 2014

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací BONO auto a.s.)

Z předešlého Grafu 4.3 je možno vysledovat, jak se vyvíjela prodejnost nových vozů ve společnosti BONO auto a.s. Celková prodejnost ve sledovaném období klesala až do roku 2012, v dalších dvou letech se trend změnil v pozitivní, k čemuž výrazně přispěla rapidně rostoucí prodejnost značky Dacia. Zatímco u značky Renault pozorujeme klesající tendenci v počtu uzavíraných objednávek, vozy značky Dacia se těší stále větší oblibě a jejich prodejnost roste. Z dostupných informací (2010-2014) lze vypočítat, že průměrný počet ročně uzavřených objednávek bez ohledu na značku je 467 vozů. Průměrný počet objednávek na vozy značky Renault je 273. U vozů značky Dacia je průměrná roční prodejnost 194 vozů. Portfolio obou značek se svou variabilitou a častou modernizací jednotlivých modelů

jak po stránce designu, tak v oblasti funkcí a motorizací, snaží přizpůsobovat požadavkům klientů a uspokojit potřeby co nejvíce z nich. V brzké době bude nabídka pro Českou republiku rozšířena o dva nové modely Renault, představené na Ženevském autosalonu 2015.

V následujícím Grafu 4.4, který vyobrazuje strukturu prodeje dle značek, můžeme vidět, že v roce 2013 se struktura prodeje oproti předešlým rokům změnila a podíl vozů Dacia na celkovém počtu objednávek vzrostl a téměř se vyrovnal počtu objednávek vozů Renault. V roce 2014 již Dacia, co do struktury prodeje, „převálcovala“ Renault, jehož podíl byl už jen třetinový.



Graf 4.4: Struktura objednávek dle značek v letech 2010 - 2014

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací BONO auto a.s.)

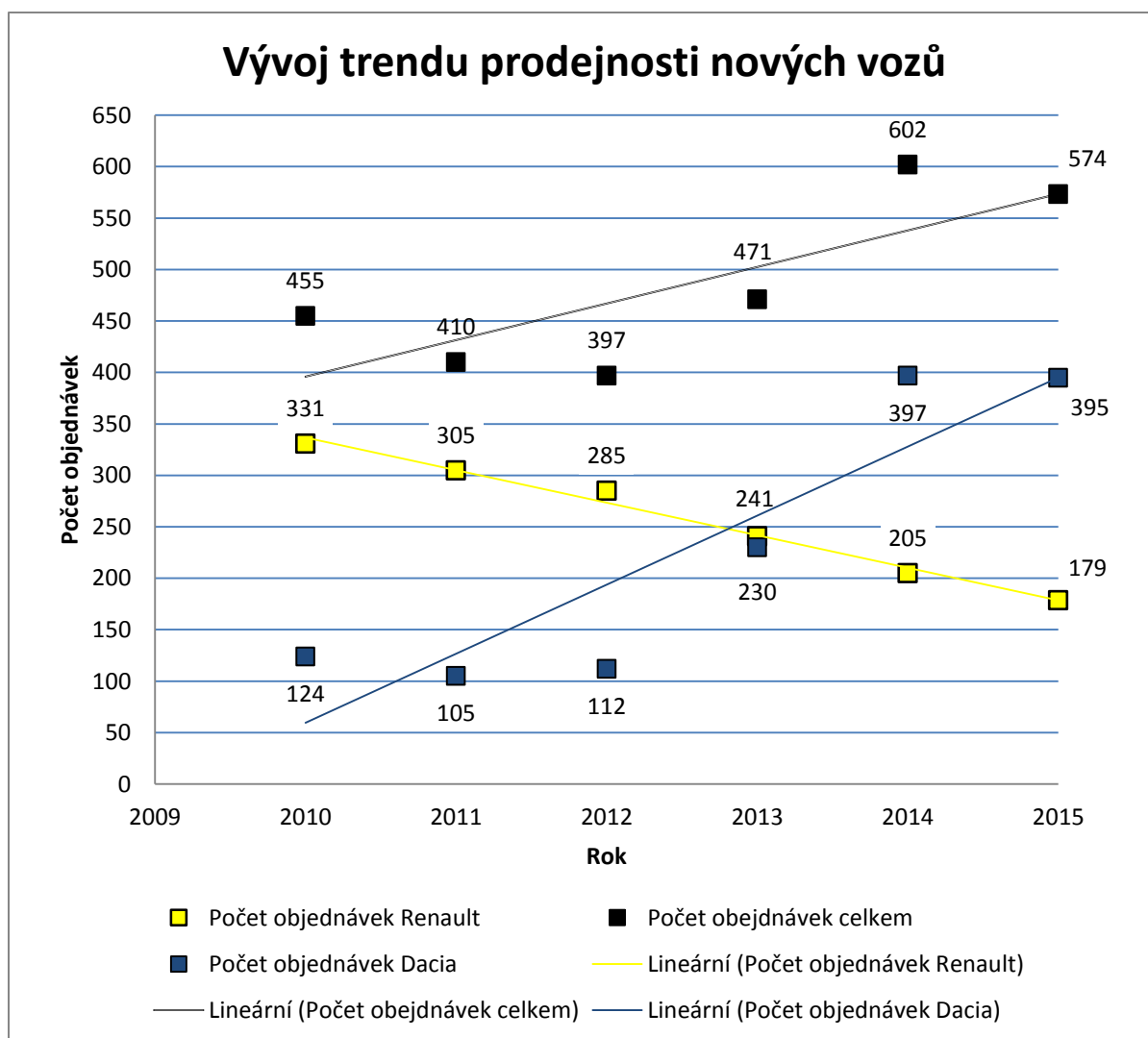
Ačkoliv se může zdát, že je v této kapitole opomíjen úsek poprodejních služeb společnosti BONO auto a.s., opak je pravdou. Vytíženost úseku poprodejních služeb, zejména servisu, se do značné míry odvíjí od trendu prodejnosti nových vozů. Jelikož je záruční politika nastavena tak, že pokud chce klient zachovat nárok na danou záruku vozu, musí dojíždět na pravidelné prohlídky do autorizovaného servisu. Drtivá většina klientů toto dodržuje, avšak podmínka navštěvovat autorizovaný servis platí v rámci celé České Republiky, tudíž je nutné brát v potaz určité procento zákazníků, kteří svůj vůz budou servisovat u jiného dealera, než kde uskutečnili jeho nákup. Avšak obecně lze říci, že výše prodejnosti nových vozů poskytuje

jakýsi obraz toho, kolik práce bude na servisních dílnách. Samozřejmě je nutné uvažovat s nastavenými frekvencemi servisních prohlídek jednotlivých vozů dle jejich motorizace, proto se dopad prodejnosti na vytíženost servisu dostavuje s různým časovým zpožděním. Závislost mezi počtem prodaných nových vozů a počtem servisovaných vozů by se dala určit pomocí korelace, která by ukázala vztah, resp. závislost mezi těmito proměnnými.

Pokud se na výkony společnosti podíváme z jiného úhlu, tak jako úsek prodeje může svou produktivitou zvýšit vytíženost úseku poprodejních služeb, tak i opatření ze strany managementu mohou pomoci ke zvyšování prodejnosti automobilů a tím i ke zlepšování finanční situace podniku (zvyšování zisku). Příkladem mohou být rozhodnutí např. o marketingové komunikaci směrem k zákazníkovi nebo vydávání metodických pokynů usnadňujících práci zaměstnanců. Negativně naopak může působit přílišná byrokracie vyžadovaná ze strany managementu.

Lze tedy konstatovat, že vývoj prodejnosti nových vozů je pro BONO auto a.s. důležitým aspektem, který vedení společnosti sleduje a vyhodnocuje. Porozumění chování časové řady prodeje a jejich částečně možná budoucí predikce by mohla vést k více kvalifikovanému rozhodování. Firma by tak jednoduše mohla předvídat situaci a připravit se na budoucí vývoj. Pomocí odhadu objednávek, resp. dle jejich růstu či poklesu oproti předchozím letem, se lze na budoucí situaci připravit pomocí přizpůsobení kapacit. Predikce budoucích prodeje může napovědět, zda má společnost pro nastávající období zvýšit či snížit například počet prodejců, stav skladových vozů, výdaje na reklamu, počet servisních techniků nebo počet mechaniků, jakožto sekundární efekt změny v prodejnosti vozů.

Právě metoda analýzy časových řad umožnila předpověď budoucího vývoje na základě historických dat. Jednoduše řečeno známá data (minulost) nasměrovaly přímku, za předpokladu lineárního trendu, do budoucnosti. Za pomoci této metody byla stanovena prognóza počtu uzavřených objednávek pro rok 2015 ve společnosti BONO auto a.s. Vzhledem k faktu, že výsledkem je matematická předpověď, nelze brát tuto predikci jako stoprocentní jistotu, ale pouze jako orientační hodnotu.



Graf 4.5: Vývoj trendu prodejnosti nových vozů

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací BONO auto a.s.)

Z Grafu 4.5 je zřejmé, že matematická předpověď pro rok 2015 je pro BONO auto a.s. spíše negativní. Ve všech třech kategoriích (Renault, Dacia, celkem) se predikované hodnoty počtu objednávek oproti roku 2014 snížily. Co se týče celkové prognózy v počtu prodaných vozů resp. podepsaných objednávek na rok 2015, měla by společnost BONO auto a.s. očekávat oproti roku 2014 mírný pokles, cca o 5 %. Predikovaný počet uzavřených objednávek vozů Renault pro rok 2015 se taktéž nese v duchu klesajícího trendu. Předpokládaný pokles v roce 2015 oproti roku 2014 je cca 14,5%. Prodejnost vozů značky Dacia by měla zůstat na srovnatelné úrovni jako v roce 2014.

Pro získání realističtějšího náhledu na budoucí vývoj prodejnosti byla matematická prognóza konfrontována s názory vedení společnosti. Shodně s matematickou prognózou vidí

vedení společnosti vývoj v počtu prodaných vozů značek Renault, ačkoliv je zde naděje růstu prodeje v souvislosti s rozšířením portfolia o dva nové modely. Co se týče budoucího trendu v prodejnosti značky Dacia, je názor vedení společnosti optimističtější, než naznačuje prognóza, a to zejména z důvodu nízkých hodnot dosažených mezi lety 2010 a 2012, kterými byla tato predikce patrně zkreslena. Situace na trhu taktéž nasvědčuje pozitivnímu vývoji a nárůstu v prodejnosti značky Dacia. Stejně tak je tomu u souhrnného hodnocení, tedy celkového počtu uzavřených objednávek. Management společnosti předpokládá spíše než pokles stabilizaci, případně mírný nárůst, v celkové prodejnosti nových vozů.

4.4 Integrace interní a externí analýzy

Pro integraci poznatků z interní a externí analýzy byly v teoretické části práce přiblíženy dvě metody, a sice SWOT analýza a portfolio analýza pomocí BCG matice. V rámci této diplomové práce bude aplikována pouze první ze zmíněných metod, a to z důvodu, že realizace závěrů a doporučení, které by vyplynuly z BCG matice, není v moci BONO auto a.s. Z metody by potenciálně mohly vyvstat závěry ohledně nabídky produktů, např. do kterých produktů by mělo být investováno, aby se zvýšila jejich prodejnost nebo, které naopak z nabídky vyřadit, avšak tyto kompetence jsou pouze v rukou vedení Skupiny Renault, která svým dealerům v podstatě diktuje, co budou nebo nebudou zákazníkům nabízet. Následující část práce bude tedy věnována analýze SWOT, ve které budou uplatněny relevantní informace získané z metod externí i interní analýzy.

4.4.1 SWOT analýza

Zpracování této souhrnné analýzy vychází z informací zjištěných v rámci předchozích kapitol a také z praktických poznatků členů vedení společnosti BONO auto a.s. Průběh tvorby této analýzy byl diskutován se zástupci firmy zejména z důvodu zajištění vypovídací hodnoty pro konkrétní podnik, resp. zahrnutí všech relevantních faktorů.

Jak již bylo naznačeno v teoretické části práce, v každé ze čtyř skupin budou identifikovány dílčí faktory, kterým bude následně dle důležitosti přiřazeno bodové hodnocení v intervalu 1-10, přičemž 10 bodů může získat jen nejdůležitější z faktorů. Následně je nutné stanovit dílčím faktorům váhy, jakožto hodnocení významnosti v rámci odvětví. V tomto případě bude v rámci skupin užita škála 1-7 a stejně jako u bodového hodnocení, čím větší

hodnota, tím větší význam v rámci odvětví. Následně tyto dvě hodnoty násobíme a jejich součiny v rámci skupin sčítáme. Sumu je nutné nakonec vydělit počtem položek v rámci dané kategorie, pro zajištění srovnatelnosti v případě rozdílného počtu faktorů ve skupinách. Největší výsledné hodnoty posléze naznačí, jaké by mělo být budoucí směřování daného podniku.

Silné stránky

V rámci SWOT analýzy bylo identifikováno sedm silných stránek, které vyplynuly z informací zjištěných v průběhu zpracování této diplomové práce a z diskuse s vedením společnosti. Mezi silné stránky byly zařazeny faktory významné zejména pro podnik jako takový, a sice finanční stabilita společnosti, která se v posledních letech zlepšovala a schopnost pravidelně plnit požadavky a kritéria stanovované Renault ČR, pro získání nemalých finančních bonusů. Faktor cenová politika značky Dacia, dosáhl nejvyššího hodnocení, tudíž se dá považovat za nejvýznamnější silnou stránku, která zajišťuje společnosti zvyšující se odbyt nových vozů. V rámci trhu vytvořila značka Dacia samostatnou kategorii, které v současné době není schopna, cenou nabízených produktů, konkurovat žádná automobilka. Celorepubliková reklama umožňuje společnosti významně ušetřit výdaje za marketing, avšak u prodejců automobilů je běžná, v rámci odvětví se jedná spíše o jakýsi standard. Široká spádová oblast s sebou nese vyšší počet potenciálních klientů. Poslední položkou v seznamu silných stránek je širší portfolio užitkových vozů vzhledem k hlavním konkurentů, za které je považována značka Hyundai a Škoda, kteří užitkové vozy nemají v nabídce vůbec. Tab. 4.8 níže zobrazuje konkrétní hodnocení jednotlivých faktorů v rámci kategorie silných stránek.

SILNÉ STRÁNKY		BODOVÉ HODNOCENÍ	VÁHY	SOUČIN
1	Zlepšující se finanční stabilita	9	3	27
2	Plnění kritérií Renault ČR	10	3	30
3	Cenová politika Dacia	8	7	56
4	Vysoce kvalifikovaný personál	7	6	42
5	Celorepubliková reklama	7	2	14
6	Široká spádová oblast	8	6	48
7	Portfolio užitkových vozů	5	6	30
SUMA				247
VÝSLEDEK (se zohledněním počtu faktorů ve skupině)				35,3

Tab. 4.8: Silné stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky

Identifikovaných slabin je méně než silných stránek, což je samo o sobě pozitivní zjištění a dokonce i v celkovém hodnocení dosáhly silné stránky lepšího výsledku. Mezi slabiny bylo nutné zařadit výnosovou situaci, která se vyvíjí v neprospěch firmy a pokud bude tato situace pokračovat, tak spolu s dalším faktorem, nízkou likviditou, může firma v budoucnu potenciálně čelit problémům spojeným s platební neschopností podniku. Konkurence v odvětví naopak těží z poklesu prodejů u značky Renault, což pro BONO auto a.s. naopak znamená pokles zisků. Významným faktorem, ze kterého taktéž mohou těžit konkurenční značky jsou relativně dlouhé dodací lhůty nových vozů, avšak toto není firmou samotnou ovlivnitelné. Co však může být potenciálně napraveno, je poslední ze slabých stránek, a sice zastupitelnost členů vedení společnosti. Tím, že ve vedení dochází ke kumulaci funkcí, může mít efekt z nízké zastupitelnosti ještě významnější dopad na chod společnosti. Všechny zmíněné slabiny jsou spolu s hodnocením zaznamenány v následující Tab. 4.9.

SLABÉ STRÁNKY		BODOVÉ HODNOCENÍ	VÁHY	SOUČIN
1	Výnosová situace	10	2	20
2	Pokles prodejů značky Renault	6	7	42
3	Nízká likvidita	8	2	16
4	Dodací lhůty nových vozů	3	6	18
5	Zastupitelnost členů vedení společnosti	5	1	5
SUMA				101
VÝSLEDEK (se zohledněním počtu faktorů ve skupině)				20,2

Tab. 4.9: Slabé stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti

V této kategorii bylo identifikováno celkem šest faktorů, které mohou potenciálně různou měrou ovlivnit budoucí fungování daného podniku. Jak podnik, tak místní trh autorizovaných prodejců nových automobilů a poskytovatelů servisních služeb bude značně ovlivněn plánovanou expanzí do regionu Ostrava. Toto rozšíření působnosti bude znamenat na jedné straně více potenciálních zákazníků, ale také nárůst rivality v dané lokalitě. V souvislosti s tímto krokem se nabízí možnost rozšíření portfolia za účelem eliminace hlavního konkurenta. Konkrétně by mohla společnost zvážit zavedení prodeje značky Hyundai do nového ostravského autosalonu. Další příležitostí pro získání nových klientů je na jedné straně rostoucí oblíbenost značky Dacia, stejně jako rozšiřování modelové řady obou nabízených značek. Nové obchody by společnosti mohl přinést i lokální marketing, na který může BONO auto a.s. čerpat peněžní prostředky od Renault ČR nebo aplikace CRM (customer relationship management) v rámci stávající databáze kontaktů pro zvýšení šance návratu zákazníka a opakovaného obchodu. Všechny příležitosti jsou spolu s hodnocením přehledně zaznamenány v Tab. 4.10 níže.

PŘÍLEŽITOSTI		BODOVÉ HODNOCENÍ	VÁHY	SOUČIN
1	Expanze do regionu Ostrava	10	7	70
2	Rozšiřování modelové řady	6	6	36
3	Rostoucí oblíbenost značky Dacia	9	7	63
4	Intenzivní lokální marketing	7	5	35
5	Využívání stávajících kontaktů pro nové obchody	8	3	24
6	Diverzifikace portfolia značek	10	7	70
SUMA				298
VÝSLEDEK (se zohledněním počtu faktorů ve skupině)				49,7

Tab. 4.10: Příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby

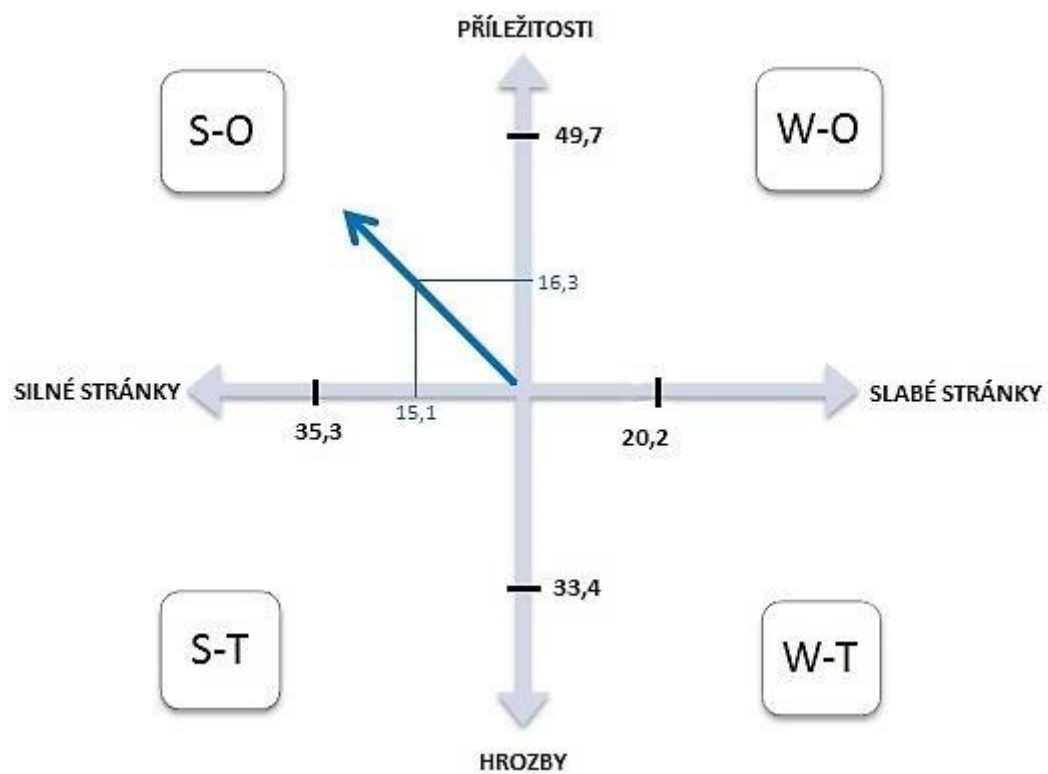
Asi největší hrozbou jsou pro společnost konkurenční značky automobilů. V tomto případě se jedná o společnost Hyundai, která v současné době rozšiřuje síť autorizovaných prodejců a je pro Renault hlavním konkurentem zejména v oblasti cen. Jinak je tomu u značky Škoda, kde se soupeření odehrává na bázi klientských preferencí, které mají u mnohých zákazníků při rozhodování o koupi větší váhu než cena. Velmi finančně náročné

by potenciálně mohly být změny v požadavcích Renault ČR vůči autorizovaným prodejcům (např. exteriér a interiér autosalonu, jeho velikost atd.). Zvyšováním cen nabízených produktů, v souvislosti s vývojem kurzu eura vůči koruně, by mohla společnost BONO auto a.s. ztratit část svých potenciálních zákazníků, avšak touto situací by pravděpodobně nebyly postiženy jen značky Renault a Dacia, nýbrž všechny importované značky. Poslední hrozbou je ztráta klíčových zaměstnanců, která souvisí s již zmíněnou slabinou, a sice zastupitelností zaměstnanců. Výsledné posouzení významnosti jednotlivých hrozeb je zaznamenáno v následující Tab. 4.11.

	HROZBY	BODOVÉ HODNOCENÍ	VÁHY	SOUČIN
1	Hyundai a jeho expanze na českém trhu	10	7	70
2	Preference zákazníků na straně značky Škoda	7	7	49
3	Změny v požadavcích Renault ČR	7	1	7
4	Zvyšování cen nabízeného zboží a služeb	5	5	25
5	Ztráta klíčových zaměstnanců	8	2	16
	SUMA			167
	VÝSLEDEK (se zohledněním počtu faktorů ve skupině)			33,4

Tab. 4.11: Hrozby (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již bylo v úvodu podkapitoly naznačeno, výsledkem SWOT analýzy by mělo být určení „směru“, kterým by měla daná společnost orientovat své aktivity. Z hodnocení jednotlivých skupin faktorů, tedy silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí, vyplynulo, že převahu mají silné stránky spolu s příležitostmi. Strategické směřování firmy by tedy mělo být růstově orientované až ofenzivní, zaměřené na zužitkování silných stránek společnosti BONO auto a.s. v rámci příležitostí, které plynou z okolí. Společnost by se měla snažit příležitosti využívat ve svůj prospěch a vytěžit z nich co nejvíce prospěchu. V Obr. 4.1 jsou výsledné hodnoty zaneseny do SWOT matice, která činí výstupy z celé analýzy přehlednější. Souřadnice výsledného „směru“, resp. strategie, kterou by společnost měla implementovat, jsou dány na jedné straně rozdílem výsledné hodnoty silných a slabých stránek (15,1) a na straně druhé rozdílem výsledných hodnot příležitostí a hrozeb (16,3).



Obrázek 4.1: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

5 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Následující kapitola bude soustředěna na vyvození závěrů z analýzy provedené na předcházejících stranách této práce. Pro přehlednost bude nutné shrnout poznatky zjištěné metodami strategické analýzy, užitými jak pro zkoumání externího, tak i interního prostředí BONO auto a.s. Následně bude z těchto informací zformulováno doporučení ohledně budoucího působení společnosti.

5.1 Shrnutí poznatků vyplývajících ze strategické analýzy

V rámci externí analýzy byly zdůrazněny podněty z makrookolí a mikrookolí podniku, které by mohly potenciálně vyústit buď v příležitosti, nebo v ohrožení. Za nejvýznamnější faktor plynoucí z analýzy PESTLE by mohl být považován vývoj kurzu eura vůči české koruně. Dlouhodobější výkyvy mohou mít dopad na cenu nabízených produktů, jakožto importovaného zboží. Vzhledem k faktu, že intervence ČNB jsou plánovány až do poloviny roku 2016, v tomto horizontu by tedy cenová hladina měla být stabilní. V následujícím období by mohla koruna potenciálně posílit a ceny by tak mohly klesat. Není však dogmatem, že pouze kurz měny je směrodatný pro cenu, za kterou bude konečný spotřebitel zboží nakupovat, změny v cenách mohou být způsobeny i změnou ve výrobním procesu či změnou ceny vstupů.

Z analýzy mikrookolí, provedené prostřednictvím metody Porterova modelu pěti sil, vplynuly následující informace. Vstup konkurenčního autorizovaného prodejce Renault a Dacia, v oblasti působení společnosti BONO auto a.s., není pravděpodobný, avšak jiné značky a jejich případný vstup na lokální trh mohou způsobit nárůst konkurenční rivality. Jak již bylo zmíněno, značka Hyundai a její expanze se zdá být největším potenciálním ohrožením spolu s historicky podmíněnou preferencí zákazníků na straně značky Škoda. Oproti těmto konkurentům má však Renault výhodu, co se týče portfolia užitkových vozů, které u výše zmíněných značek absentuje. Silnou stránkou se ukázala být také cenová politika Dacia, díky které roste obliba mezi zákazníky, a tak i prodejnost vozů této značky.

Při analýze vnitřního okolí byly užity metody analýzy vnitřních zdrojů, hodnototvorného řetězce, finanční analýzy a nakonec byly zmapovány výkony dané společností mezi lety 2009 – 2014. V oblasti lidských zdrojů byly vyzorovány jisté

skutečnosti, které by mohly vyústit v problémy. Konkrétně se jedná o nízkou míru zastupitelnosti jednotlivých členů managementu a otázku kumulace funkcí, která v případě ztráty jednoho klíčového zaměstnance může znamenat neschopnost výkonu více činností. Finanční analýza odhalila ne příliš dobré výsledky v oblasti rentability, zejména v posledních dvou sledovaných letech, kterých bylo dosaženo zejména z důvodu poklesu zisku, resp. vytvoření ztráty v roce 2013. Oblast likvidity je asi největší hrozbou, pokud totiž nebude společnost schopna hradit své závazky, může tato situace v nejhorším případě vyústit až v insolvenční. Nutno však podotknout, že v posledním sledovaném období již vývoj běžné a pohotové likvidity nabral správný směr. Jestliže bude společnost věnovat zvýšenou pozornost své platební morálce, může hrozbu potenciální platební neschopnosti odvrátit. Navíc, v rámci ukazatelů aktivity, konkrétně doby obratu závazků a pohledávek, firma splňuje pravidlo finanční rovnováhy, tedy v celém sledovaném období byla doba obratu zásob vyšší než u pohledávek, což je pro podnik pozitivní zjištění. Lze také konstatovat, že společnost, dle výsledků ukazatele obratu aktiv, dokáže efektivně využívat svá aktiva. Nepříznivou výnosovou situaci však signalizuje souhrnný model hodnocení finanční situace, Kralickův quick test. Na druhou stranu tato komplexní metoda odhalila zlepšující se úroveň finanční stability mezi lety 2011 – 2013.

Součástí vnitřní analýzy bylo také zhodnocení výkonů společnosti BONO auto a.s. v oblasti prodeje nových vozů, jakožto potenciálního zdroje největších příjmů, současně s nastíněním souvislosti mezi výkonností úseku prodeje nových vozů a výkonností ostatních úseků. V posledních dvou sledovaných letech se celkový objem prodeje zvyšoval, ačkoliv prodejnost značky Renault klesala, u vozů značky Dacia byl naopak v tomto období zaznamenán rapidní nárůst počtu uzavřených objednávek. Rostoucí trend v prodejnosti značky Dacia je očekáván i nadále v roce 2015. Prognózy, jak matematická, tak prognóza vedení společnosti, naopak naznačují spíše negativní vývoj, co se týče prodeje vozů značky Renault, který by však mohl být zmírněn rozšířením portfolia o dva nové modely.

Všechny podstatné faktory zjištěné v rámci externí a interní analýzy byly následně integrovány do souhrnné SWOT analýzy, zpracované v podkapitole 4.3.1, jejímž výstupem, resp. doporučením budoucího směřování podniku, je strategie využití. Tato orientace je zaměřena zejména na růst společnosti prostřednictvím zužitkování silných stránek v rámci příležitostí přicházejících z okolí podniku.

5.2 Doporučení budoucího směřování BONO auto a.s.

V souladu s výslednou strategií růstu, která vyplynula ze SWOT analýzy, budou formulována doporučení ohledně budoucího směřování dané společnosti. Tyto návrhy budou založeny především na předpokladu využití nejperspektivnější příležitosti, za kterou lze považovat plánované otevření nového autosalonu a servisu v Ostravě.

K rozšíření působnosti společnosti by mohlo dojít dvěma způsoby, a sice: Ostravská pobočka bude taktéž autorizovaným prodejcem a servisním místem **Renault a Dacia** nebo BONO auto a.s. rozšíří portfolio nabízených značek a v nově vystavěných prostorách zřídí prodejní místo **Hyundai**. Obě možnosti jsou dle interních informací společnosti reálně proveditelné, především z důvodu srovnatelné finanční náročnosti úprav, které bude třeba provést v interiéru a exteriéru daného autosalonu dle požadavků značky, resp. značek. V následující části budou nastíněny obě navrhované varianty expanze a na základě dostupných informací budou také zhodnocena pozitiva i úskalí každé z nich.

5.2.1 Expanze se stávajícími značkami

Společnost se může vydat konzervativnější cestou a vybudovat další autorizovanou prodejnu a servis Renault a Dacia. Tento krok by byl v souladu s doporučovanou strategií vycházející z výsledků SWOT analýzy a zajistil by společnosti růst ve smyslu rozšíření místní působnosti do regionu Ostrava, zvětšení spádové oblasti, a tím i zvýšení počtu potenciálních zákazníků.

Tato možnost by pro společnost byla snazší z hlediska implementace, jelikož ten samý krok byl podniknut již v roce 2009 při expanzi do Frýdku-Místku a společnost je tedy obeznámena s náležitostmi a procesy potřebnými pro otevření nové pobočky. Další výhodou je znalost procesů, postupů a technik práce, stejně jako podmínek týkající se jak fungování autosalonu samotného, tak nastavených pravidel, obchodní politiky a také kritérií v rámci motivačních nástrojů Renault ČR pro získávání finančních bonusů.

Spolu s expanzí do nového regionu však společnost musí počítat s nárůstem konkurence, v tomto případě i s konkurencí v rámci značek, jelikož v Ostravě se již dva autorizovaní prodejci Renault a Dacia nachází. Pozitivní je, že region Ostrava je oproti stávajícím místům působení o mnoho větší co do počtu obyvatel, a tedy i co do počtu

potenciálních zákazníků. Otevření nového autosalonu a servisu BONO auto a.s. by se mohlo stát zároveň řešením pro zákazníky nespokojené se službami jiných autorizovaných prodejců. Z pohledu stávajících zákazníků BONO auto a.s. by mohl být tento krok vnímán, jako snaha být svým klientům blíže. Své šance na pozitivní přijetí v novém regionu může firma zvýšit intenzivním lokálním marketingem za finanční podpory Renault ČR, do kterého by zároveň mohly být zahrnuty i obě stávající pobočky.

Nutno podotknout, že pokud bude implementována tato varianta expanze, společnost neeliminuje největší ohrožení, za které považuje cenovou politiku a celkově i působení konkurenční značky Hyundai na trhu. V tomto případě pouze využije svých silných stránek a daných příležitostí pro expanzi do nového regionu.

5.2.2 Expanze s novou značkou

Druhá varianta expanze do nového regionu s novou značkou Hyundai, přináší zároveň využití perspektivní příležitosti k rozšíření portfolia nabízených značek i částečnou eliminaci konkurenčního boje. Tento krok by rovněž korespondoval s výsledky SWOT analýzy a orientoval by se na růst jak místního působení, tak i na rozšíření nabídky. Zavedení nové značky s sebou však nese jistá úskalí, se kterými by společnost měla předem uvažovat a zvážit rozsah možných negativních vlivů, které mohou tento způsob expanze doprovázet.

Implementace tohoto přístupu by pro firmu mohla být složitější. Absence předchozí spolupráce a zkušeností se značkou Hyundai, stejně tak jako neznalost podmínek a procedur týkajících se otevření nové autorizované prodejny a servisu, by mohly zapříčinit komplikace při realizaci této varianty. Tato změna by pro společnost znamenala navíc nutnost adaptace na odlišné požadavky nové značky, ať už se jedná o smluvní podmínky, přizpůsobení autosalonu samotného, systém motivačních nástrojů a jeho kritéria, softwarové vybavení, nové postupy a techniky práce atd.

Za hlavní pozitivum, plynoucí z realizace této varianty expanze, lze považovat přínos ušlých zisků, souvisejících s přesunem preferencí zákazníků ke značce Hyundai. Společnost by sice otevřela autosalon se značkou, která je vůči těm stávajícím konkurenční, ale tímto krokem, tedy diferenciací portfolia, by rozložila riziko plynoucí ze změny zákaznických preferencí. Je ovšem nutno zvážit také úroveň stávající konkurence v regionu Ostrava,

co se týče jiných dealerů dané značky. Jeden autosalon značky Hyundai se totiž přímo v Ostravě již nachází a další prodejce působí v nedalekém Havířově.

Otázka marketingu, je dalším kritériem, které by mělo být náležitě posouzeno. To, že Hyundai bezplatně poskytuje celorepublikovou reklamu, je na trhu výrobců automobilů zcela běžné. Na druhou stranu, pokud bude chtít BONO auto a.s. realizovat určité marketingové nástroje, bude tak muset učinit nezávisle na propagaci stávajících poboček nabízejících produkty Renault a Dacia, protože by u těchto značek společnost přišla o nárok na příspěvek na reklamu.

V rozhodování o značce resp. značkách pro ostravský autosalon by mohlo také napomoci srovnání systému odměn popřípadě kritérií motivačních nástrojů, které jsou pro BONO auto a.s. v případě značek Renault a Dacia jedním z hlavních zdrojů příjmů.

6 ZÁVĚR

Vzhledem k nestálosti podnikatelského prostředí v dnešní době, je důležité, aby dovedla firma včas identifikovat změny, které se v jejím okolí dějí a byla schopná na ně flexibilně reagovat nebo se adaptovat. Současně by však měla také věnovat pozornost změnám, resp. vývoji, interního prostředí podniku. Informace z vnitřního a vnějšího prostředí by pak měla kriticky zhodnotit a určit, které z poznatků jsou relevantní pro budoucí fungování podniku, které z nich mohou působit proaktivně nebo naopak, které mohou dané společnosti potenciálně způsobit nepříjemnosti.

Proces popsaný výše, tedy strategická analýza resp. její zpracování bylo cílem této práce, a to tak, aby na základě jejích výsledků mohl být navržen směr, kterým by měla společnost BONO auto a.s. v budoucnu ubírat své aktivity.

V rámci analýzy makrookolí byly pomocí PESTLE analýzy definovány faktory působící zvenčí, které mohou mít určitý dopad na fungování podniku, avšak podnik sám nemůže jejich působení nijak ovlivnit. Pro příklad můžeme zmínit kurz eura vůči koruně nebo změny v daňových sazbách. Pro analýzu mikrookolí byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil, který hodnotil postavení a vyjednávací pozici odběratelů a dodavatelů, potenciální možnost vstupu nových konkurentů a substitučních výrobků a v neposlední řadě také úroveň konkurence. Na trhu autorizovaných prodejců nových automobilů a poskytovatelů autorizovaných servisních služeb panuje rivalita jak v oblasti cen, tak v oblasti preferencí a boj o zákaznickovu přízeň je na denním pořádku. Společnost, které je v rámci této práce věnována pozornost, má však tu výhodu, že svým klientům nabízí produkty hned dvou značek, přičemž jedna z nich, Dacia, nemá v současné době na trhu nových automobilů cenového konkurenta. I proto není zřejmě překvapením, že v posledních letech prodeje u této značky významně rostly.

Interní analýza zprostředkovala náhled na fungování podniku zevnitř. V této části byly užity metody jako analýza hodnototvorného řetězce, při které byly definovány primární a podpůrné procesy a byla objasněna jejich propojenost, taktéž byla provedena analýza vnitřních zdrojů a nedílnou součástí zkoumání vnitřního prostředí byla také analýza finanční. V rámci finanční analýzy bylo užito poměrových ukazatelů z oblastí rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity a souhrnného modelu hodnocení finanční stability a výnosové situace,

Kralickova quick testu. Výsledky finanční analýzy nejsou příliš pozitivní, zejména z důvodu klesajícího zisku. V roce 2013 byl podnik dokonce ztrátový i přes rapidní nárůst tržeb.

Nejvýznamnější faktory identifikované v průběhu interní a externí analýzy se staly východiskem pro souhrnnou analýzu SWOT. Tato analýza ukázala, že i přes řadu negativních zjištění v podobě slabých stránek podniku a hrozeb, převažují stránky silné a příležitosti. Společnost by se tedy, dle výsledků SWOT analýzy, měla soustředit především na zužitkování svých silných stránek v rámci příležitostí plynoucích z okolí.

Výsledná doporučení vyslovená v závěru této práce, souvisí s růstovou orientací budoucích aktivit, která se dle výsledků strategické analýzy zdá být tou nejvhodnější, a nabízí zhodnocení dvou přístupů, kterými může firma rozšířit svou působnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné publikace

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří, E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690.

JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.

JOHNSON, Gerry, K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition. Essex: Pearson, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

KAPLAN, Robert s. and David P. NORTON. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard: Business press, 2008. ISBN 978-1-4221-2116-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1.

KEŘOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Profesional, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

SRPOVÁ, Jitka, I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha, Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

AutoSAP. *Složení vozového parku v ČR* [online]. 2014. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/slozeni-vozoveho-parku-v-cr/#graf-celk>

BONO auto. *BONO auto – Koncesionář Renault a Dacia* [online]. 2015. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.bonoauto.cz/>

ČNB. *Měnověpolitické nástroje* [online]. 2014. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/#historie

ČNB. *Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání* [online]. 2015. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/150205_prohlaseni.html

ČSÚ. *Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP* [online]. 2015a. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2014-hdp>

ČSÚ. *Předběžný odhad HDP – 4. Čtvrtletí 2014* [online]. 2014a. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021315.docx>

ČSÚ. *Česká republika v číslech 2014* [online]. 2014c. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320203-14>

ČSÚ. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2014b. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

ČSÚ. *Nejnovější údaje o kraji* [online]. 2015b. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>

Hyundai. *Prodeje Hyundai v lednu meziročně vzrostly o 39%* [online]. 2015. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.hyundai.cz/o-nas/tiskove-centrum/prodeje-hyundai-vlednu-mezirocne-vzrostly-o-39>

Jak podnikat. *Sazby DPH – rok 2015* [online]. 2015. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

Justice. *Sbírka listin – BONO auto* [online]. 2013. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17824203&subjektId=685481&spis=819742>

KOCHOVÁ, Jitka. *Úrokové sazby ČNB – změny v uplynulém roce, očekávání pro rok 2013* [online]. 2013. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.banky.cz/urokove-sazbycnb-zmeny-ocekavani-2013>

Kurzy. *Graf EUR/Kč, ČNB, grafy kurzů měn.* [online]. 2015a. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-24.2.2010/>

Kurzy. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj* [online]. 2015b. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

MFČR. *Makroekonomická predikce – leden 2015* [online]. 2015. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

Renault. *Renault Česká republika* [online]. 2015. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.renault.cz/>

Renult Group. *Environment policy* [online]. 2015. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://group.renault.com/en/commitments/environment/environmental-policy/>

Interní zdroje

Účetní výkazy a výroční zprávy BONO auto a.s.

Interní informace BONO auto a.s.

Interní informace Renault ČR

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

<i>Obr. 2.1: Okolí podniku</i>	<i>11</i>
<i>Obr. 2.2: Model životního cyklu odvětví</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2.3: Vztah organizace, strategie a firemní kultury</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 2.4: Hodnototvorný řetězec.....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 2.5: BCG matice (zdroj: Jakubíková, 2008, s.106).....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 4.1: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>66</i>
<i>Graf 4.1: Vývoj kurzu EUR/CZK.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 4.2: Vývoj míry nezaměstnanosti v %.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 4.3: Vývoj počtu objednávek nových vozů v letech 2010 - 2014.....</i>	<i>57</i>
<i>Graf 4.4: Struktura objednávek dle značek v letech 2010 - 2014</i>	<i>58</i>
<i>Graf 4.5: Vývoj trendu prodejnosti nových vozů.....</i>	<i>60</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 2.1: Kralickýv quick test</i>	<i>27</i>
<i>Tab. 4.1: Meziroční vývoj HDP</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 4.2: Vývoj počtu osobních automobilů na obyvatele ČR</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 4.3: Vývoj ukazatelů rentability</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 4.4: Vývoj ukazatelů zadluženosti</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 4.5: Vývoj ukazatelů likvidity</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 4.6: Vývoj ukazatelů aktivity</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 4.7: Kralickýv quick test - vyhodnocení</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 4.8: Silné stránky.....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 4.9: Slabé stránky.....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 4.10: Příležitosti.....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 4.11: Hrozby.....</i>	<i>65</i>

SEZNAM VZORCŮ

2.1	<i>Finanční stabilita</i>	26
2.2	<i>Výnosová situace</i>	26
2.3	<i>Souhrnné hodnocení</i>	26

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
B2B	business to business
BCG	Boston Consulting Group
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
CZK	česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MS	Microsoft
LPG	Liquified Petroleum Gas
R&D	Renault a Dacia
SAP	Sdružení automobilového průmyslu
s.r.o.	společnost s ručením omezený

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 25.4.2015



.....
Bc. Jana Mohylová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vzorce finanční analýzy

Příloha č. 2: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2009 – 2013

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2009 – 2013

Příloha č. 4: Přehled o peněžních tocích v letech 2011, 2012, 2013

Příloha č. 5: Výpočty poměrových ukazatelů

Příloha č. 6: Výpočet Kralickova quick testu

Příloha č. 1: Vzorce finanční analýzy

1. $\text{RENTABILITA AKTIV} = \frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM}}{\text{AKTIVA}}$
2. $\text{RENT. DLOUHODOBÝCH ZDROJŮ} = \frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL + DLOUHODOBÉ DLUHY}}$
3. $\text{RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU} = \frac{\text{ZISK PO ZDANĚNÍ}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}$
4. $\text{RENTABILITA TRŽEB} = \frac{\text{ZISK PO ZDANĚNÍ}}{\text{TRŽBY}}$
5. $\text{CELKOVÁ ZADLUŽENOST} = \frac{\text{CIZÍ KAPITÁL}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$
6. $\text{PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH} = \frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$
7. $\text{MÍRA ZADLUŽENOSTI} = \frac{\text{CIZÍ KAPITÁL}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}$
8. $\text{BĚŽNÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$
9. $\text{POHOTOVÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{ZÁSOBY}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$
10. $\text{OKAMŽITÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{POHOTOVÉ PLATEBNÍ PROSTŘEDKY}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$
11. $\text{OBRAT AKTIV} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$
12. $\text{DOBA OBRATU ZÁSOB} = \frac{\text{ZÁSOBY} \times 360}{\text{TRŽBY}}$
13. $\text{DOBA OBRATU POHLEDÁVEK} = \frac{\text{KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY} \times 360}{\text{TRŽBY}}$
14. $\text{DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ} = \frac{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \times 360}{\text{TRŽBY}}$

(Zdroj: upraveno dle Dluhošová, 2010; Růčková, 2011)

Příloha č. 2: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2009 – 2013

označ.	AKTIVA (v tis. Kč)	2009 netto	2010 netto	2011 netto	2012 netto	2013 netto
	AKTIVA CELKEM	73 379	75 166	99 006	105 116	115 982
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	51 387	49 525	59 389	60 587	51 227
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	51 387	49 525	59 389	60 587	51 227
B II 1	Pozemky	9638	9638	16938	16938	16938
2	Stavby	36910	35455	33933	33353	31677
3	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	4 839	4 432	4 318	4 727	2 612
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	4200	5569	0
B III	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C	Oběžná aktiva	19 159	24 707	34 918	43 634	60 317
C I	Zásoby	12 272	18 330	20 664	26 999	25 283
C I 1	Materiál	264	234	258	249	291
2	Nedokončená výroba a polotovary	63	218	233	194	186
5	Zboží	11 945	17 878	20 173	26 556	24 806
C II	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C III	Krátkodobé pohledávky	5 758	5 024	12 013	14 173	31 882
C III 1	Pohledávky z obchodního styku	4 627	4 141	9 335	11 132	30 631
6	Stát - daňové pohledávky	564	466	2 216	1 944	744
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	546	415	432	448	500
8	Dohadné účty aktivní	0	0	0	240	0
9	Jiné pohledávky	21	2	30	409	7
C IV	Krátkodobý finanční majetek	1 129	1571	2 241	2 462	3 152
C IV 1	Peníze	127	70	2 241	2462	3152
2	Účty v bankách	1 002	1501	0	0	0
D I	Časové rozlišení	2833	934	4699	895	4 438
D I 1	Náklady příštích období	200	197	91	62	52
3	Příjmy příštích období	2633	737	4608	833	4386

označ.	PASIVA (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	73 379	75 166	99 006	105 116	115 982
A	Vlastní kapitál	28 356	29 397	52 536	53 200	50 105
A I	Základní kapitál	3 702	3 702	23 702	23 702	23 702
A I 1	Základní kapitál	3 702	3 702	23 702	23 702	23 702
A II	Kapitálové fondy	2261	2261	2261	2261	2261
2	Ostatní kapitálové fondy	2261	2261	2261	2261	2261

A III		Rezervní fondy, neoddělitelný fond, ostatní fondy ze zisku	370	370	370	530	570
A III	1	Zákonný rezervní fond	370	370	370	530	570
A IV		Výsledek hospodaření minulých let	21 934	22 023	23 064	26 043	26 667
A IV	1. 1	Nerozdělený zisk minulých let	21934	22023	23064	26043	26 667
A V		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	89	1 041	3 139	664	-3 095
B		Cizí zdroje	44 059	43 806	44 514	51 372	61 862
B I		Rezervy	0	0	0	0	0
B II		Dlouhodobé závazky	299	290	323	414	383
	10	Odložený daňový závazek	299	290	323	414	383
B III		Krátkodobé závazky	17 380	22 442	28 915	37 128	48 877
B III	1	Závazky z obchodních vztahů	13 572	18 614	25 823	35 809	46 047
	4	Závazky ke společníkům a sdružení	21	21	21	21	19
	5	Závazky k zaměstnancům	642	673	911	601	694
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení	438	473	564	366	348
	7	Stát - daňové závazky a dotace	1615	218	469	74	726
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	985	2 245	1 017	233	1 039
	10	Dohadné účty pasivní	107	197	110	24	4
	11	Jiné závazky	0	1	0	0	0
B IV		Bankovní úvěry a výpomoci	26 380	21 074	15 276	13 830	12 602
B IV	1. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	16379	19253	13144	10678	9661
	2. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	10 001	1 821	2132	3 152	2 941
C I		Časové rozlišení	964	2 183	1956	544	4 015
C I	1	Výdaje příštích období	964	232	1956	544	4 015
	2	Výnosy příštích období	0	1 951	0	0	0

(Zdroj: upraveno dle účetních výkazů)

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2009 – 2013

Označ.	TEXT (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	119 809	140 286	168 742	136 675	225 756
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	114 124	136 404	163 117	131 802	216 765
+	Obchodní marže	5 685	3 882	5 625	4 873	8 991
II.	Výkony	34 604	39 670	41 512	42 030	34 409
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 541	39 420	41 410	42 069	34 416
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	63	156	15	-39	-7
3.	Aktivace	0	94	87	0	0
B.	Výkonová spotřeba	24 378	22 114	22 312	24 964	24 286
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	16 557	15 379	16 141	17 821	15 676
B. 2.	Služby	7 821	6 736	6 171	7 143	8 610
+	Přidaná hodnota	15 911	21 438	24 825	21 939	19 114
C.	Osobní náklady	12 892	14 961	15 856	16 053	13 655
C. 1.	Mzdové náklady	9 454	10 915	11 566	11 768	10 045
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	3 073	3 642	3 885	3 872	3 307
C. 4.	Sociální náklady	365	404	405	413	303
D.	Daně a poplatky	204	192	198	193	288
E.	Odpisy nehmotného a hmotného inv. majetku	3 917	3 856	3 867	3 423	3 252
III.	Tržby z prodeje materiálu a dl.majetku	1 800	1 799	1304	974	5912
III. 1.	Tržby z prodeje dl. majetku	1 800	1 799	1304	974	5912
F.	Zůstatková cena prodaného inv. majetku a materiálu	1 053	1 374	921	1323	5655
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 053	1 374	921	1323	5655
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštího období	-1950	86	-93	-149	483
IV.	Ostatní provozní výnosy	585	410	280	396	687
H.	Ostatní provozní náklady	601	622	794	829	4 817
*	Provozní výsledek hospodaření	1 579	2 554	4 866	1 637	-2 437
X.	Výnosové úroky	17	0	0	14	0
N.	Nákladové úroky	1 214	1 046	694	586	473
O.	Ostatní finanční náklady		246	277	222	216
*	Finanční výsledek hospodaření	-1413	-1281	-971	-794	-689
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	78	221	756	179	-31
Q. 1.	- splatná	120	231	723	88	0
2.	- odložená	-43	-9	33	91	-31
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	89	1 041	3 139	664	-3 095
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	89	1 041	3 139	664	-3 095
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	167	1 263	3 895	843	-3 126

(Zdroj: upraveno dle účetních výkazů)

Příloha č. 4: Přehled o peněžních tocích v letech 2011, 2012, 2013

Pol.			Text	tis. Kč 2011	tis. Kč 2012	tis. Kč 2013
P.			Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na počátku roku	1571	2241	2462
			Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti			
Z.			Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3863	752	-3095
A.	1		Úpravy o nepeněžní operace	4280	4765	3012
A.	1	1	Odpisy stálých aktiv s výjimkou ZC a dále umořování oceň. rozdílů,...	3969	3695	3279
A.	1	2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	149	-483
A.	1	3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-383	349	-257
A.	1	4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0
A.	1	5	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	694	572	473
A.	*		Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním	8143	5517	-83
A.	2		Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-7192	3098	-3372
A.	2	1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, akt. účtů čas. rozl. a dohadných	-11083	-189	-
A.	2	2	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, akt. účtů čas. rozl. a dohadných	6225	9622	12237
A.	2	3	Změna stavu zásob	-2334	-6335	1716
A.	**		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	951	8615	-3455
A.	3		Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-694	-586	-473
A.	4		Přijaté úroky	0	14	0
A.	5		Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně	-163	-477	-699
A.	6		Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0	0	0
A.	7		Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0
A.	***		Čistý peněžní tok z provozní činnosti	94	7566	-4627
			Peněžní toky z investiční činnosti			
B.	1		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-14651	-5944	453
B.	2		Příjmy z prodeje stálých aktiv	1303	974	5912
B.	3		Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B.	***		Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-13348	-4970	6365
			Peněžní toky z finanční činnosti			
C.	1		Dopady změn dlouhodobých závazků	-6076	-2375	-1048
C.	2		Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	20000	0	0
C.	2	1	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu atd.	20000	0	0
C.	2	2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům	0	0	0
C.	2	3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C.	2	4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C.	2	5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
C.	2	6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně srážkové daně	0	0	0
C.	***		Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	13924	-2375	-1048
F.			Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	670	221	690
R.			Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období	2241	2462	3152

(Zdroj: upraveno dle účetních výkazů)

Příloha č. 5: Výpočty poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

$\text{RENTABILITA AKTIV} = \frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM}}{\text{AKTIVA}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	1381	73379	1,88%
2010	2309	75166	3,07%
2011	4589	99006	4,64%
2012	1429	105116	1,36%
2013	-2653	115982	-2,29%

$\text{RENT. DLOUHODOBÝCH ZDROJŮ} = \frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL + DLOUHODOBÉ DLUHY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	1381	(28356+16678)	3,07%
2010	2309	(29397+19543)	4,72%
2011	4589	(52536+13467)	6,95%
2012	1429	(53200+11092)	2,22%
2013	-2653	(50105+10044)	-4,41%

$\text{RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU} = \frac{\text{ZISK PO ZDANĚNÍ}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	89	28356	0,31%
2010	1041	29397	3,54%
2011	3139	52536	5,97%
2012	664	53200	1,25%
2013	-3095	50105	-6,18%

$\text{RENTABILITA TRŽEB} = \frac{\text{ZISK PO ZDANĚNÍ}}{\text{TRŽBY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	89	154350	0,06%
2010	1041	179706	0,58%
2011	3139	210152	1,49%
2012	664	178744	0,37%
2013	-3095	260172	-1,19%

Ukazatele zadluženosti

CELKOVÁ ZADLUŽENOST = $\frac{\text{CIZÍ KAPITÁL}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	45023	73379	61,36%
2010	45989	75166	61,18%
2011	46470	99006	46,94%
2012	51916	105116	49,39%
2013	65877	115982	56,80%

PODÍL VLASTNÍHO KAPITÁLU NA AKTIVECH = $\frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	28356	73379	38,64%
2010	29397	75166	39,11%
2011	52536	99006	53,06%
2012	53200	105116	50,61%
2013	50105	115982	43,20%

MÍRA ZADLUŽENOSTI = $\frac{\text{CIZÍ KAPITÁL}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	45023	28356	158,78%
2010	45989	29397	156,44%
2011	46470	52536	88,45%
2012	51916	53200	97,59%
2013	65877	50105	131,48%

Ukazatele likvidity

BĚŽNÁ LIKVIDITA = $\frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	19159	27381	0,70
2010	24707	24263	1,02
2011	34918	31047	1,12
2012	43634	40280	1,08
2013	60317	51818	1,16

POHOTOVÁ LIKVIDITA = $\frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{ZÁSoby}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	(19159-12272)	27381	0,25
2010	(24707-18330)	24263	0,26
2011	(34918-20664)	31047	0,46
2012	(43634-26999)	40280	0,41
2013	(60317-25283)	51818	0,68

OKAMŽITÁ LIKVIDITA = $\frac{\text{POHOTOVÉ PLATEBNÍ PROSTŘEDKY}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	1129	27381	0,04
2010	1571	24263	0,06
2011	2241	31047	0,07
2012	2462	40280	0,06
2013	3152	51818	0,06

Ukazatele aktivity

OBRAT AKTIV = $\frac{\text{TRŽBY}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	154350	73379	2,10
2010	179706	75166	2,39
2011	210152	99006	2,12
2012	178744	105116	1,70
2013	260172	115982	2,24

DOBA OBRATU ZÁSOB = $\frac{\text{ZÁSOBY} \times 360}{\text{TRŽBY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	(12272x360)	154350	29
2010	(18330x360)	179706	37
2011	(20664x360)	210152	35
2012	(26999x360)	178744	54
2013	(25283x360)	260172	35

DOBA OBRATU POHLEDÁVEK = $\frac{\text{KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY} \times 360}{\text{TRŽBY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	(5758x360)	154350	13
2010	(5024x360)	179706	10
2011	(12013x360)	210152	21
2012	(14173x360)	178744	29
2013	(31882x360)	260172	44

DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ = $\frac{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \times 360}{\text{TRŽBY}}$			
ROK	VÝPOČET		VÝSLEDNÁ HODNOTA
2009	(27381x360)	154350	64
2010	(24263x360)	179706	49
2011	(31047x360)	210152	53
2012	(40280x360)	178744	81
2013	(51818x360)	260172	72

(Zdroj: vlastní zpracování)

Příloha č. 6: Výpočet Kralickova quick testu (Zdroj: vlastní zpracování)

ROK	VÝPOČET		VÝSLEDEK	BODOVÉ HODNOCENÍ
R1 = $\frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$				
2011	52536	99006	0,53	4
2012	53200	105116	0,51	4
2013	50105	115982	0,43	4
R2 = $\frac{\text{DLUHY CELKEM} - \text{PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY}}{\text{PROVOZNÍ CASH FLOW}}$				
2011	(46470-2241)	94	470,52	0
2012	(51916-2462)	7566	6,54	2
2013	(65877-3152)	-4672	-13,43	4
R3 = $\frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM}}{\text{AKTIVA CELKEM}}$				
2011	4589	99006	0,05	1
2012	1429	105116	0,01	1
2013	-2653	115982	-0,02	0
R4 = $\frac{\text{PROVOZNÍ CASH FLOW}}{\text{PROVOZNÍ VÝNOSY}}$				
2011	94	210534	0,00	0
2012	7566	179101	0,04	1
2013	-4672	260825	-0,02	0

(Zdroj: vlastní zpracování)